



TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI  
Ekonomická fakulta



# Time management ve vybraných podnicích

## Bakalářská práce

*Studijní program:* B6208 – Ekonomika a management  
*Studijní obor:* 6208R175 – Ekonomika a management služeb  
*Autor práce:* **Tereza Procházková**  
*Vedoucí práce:* Ing. Eliška Valentová, Ph.D.





# Time management in selected companies

## Bachelor thesis

*Study programme:* B6208 – Economics and Management  
*Study branch:* 6208R175 – Economics and Management of Services  
*Author:* **Tereza Procházková**  
*Supervisor:* Ing. Eliška Valentová, Ph.D.



## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Tereza Procházková**  
Osobní číslo: **E13000437**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Ekonomika a management služeb**  
Název tématu: **Time management ve vybraných podnicích**  
Zadávací katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

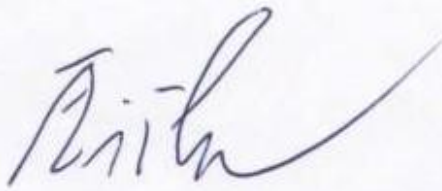
1. Teoretická východiska time managementu.
2. Charakteristika vybraných podniků.
3. Time management vybraných subjektů.
4. Zhodnocení výsledků.
5. Návrh řešení.




Rozsah grafických prací: dle potřeby dokumentace  
Rozsah pracovní zprávy: 30 normostran  
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická  
Seznam odborné literatury:

ADAIR, John Eric. Effective time management 12th ed. London: Pan Books, 1988. ISBN 80-868-5107-9.  
ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.  
BLAŽEK, Ladislav. Management: organizování, rozhodování, ovlivňování. 2. rozšíř. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-4429-2.  
COVEY, Stephen R. 7 Habits of Highly Effective People: Powerful Lessons in Personal Change. New York: Simon and Schuster, 2004. ISBN 0-7432-7245-5.  
UHLIG, Beatris. Time management: staňte se pánem svého času. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2661-8.  
Elektronická databáze článků ProQuest (knihovna.tul.cz)

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Eliška Valentová, Ph.D.  
Katedra podnikové ekonomiky a managementu  
Konzultant bakalářské práce: Ing. Simona Kovářová  
produktový manažer, Preciosa, a.s.  
Ostatní konzultanti: Markéta Kulíková  
oblastní vedoucí, Saic & Co. - OVB Allfinanz, a.s.  
Datum zadání bakalářské práce: 30. října 2015  
Termín odevzdání bakalářské práce: 31. května 2017

  
doc. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.  
děkan



  
prof. Ing. Ivan Jáč, CSc.  
vedoucí katedry

V Liberci dne 30. října 2015



## Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu TUL.

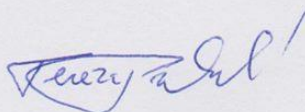
Užiji-li bakalářskou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé bakalářské práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že tištěná verze práce se shoduje s elektronickou verzí, vloženou do IS STAG.

Datum: 5. května 2016

Podpis:



## **Anotace**

Tato bakalářská práce se zabývá definicí pojmu time management a souvisejících témat, jako je například plánování, multitasking, Paretovo pravidlo nebo motivace. Tato témata jsou podrobněji popsána v dalších kapitolách bakalářské práce. Druhá část bakalářské práce je věnována představení firem Preciosa, a.s. a Saic and Company. V těchto firmách byla za pomoci dvou reprezentantek realizována praktická část bakalářské práce. Reprezentantkou společnosti Preciosa, a.s. je produktová manažerka Bc. Markéta Kufrová a reprezentantkou společnosti Saic and Company je paní Markéta Kulíková, oblastní vedoucí. Průzkum probíhal formou pravidelných debat a dotazování v rámci jednotlivých témat jednotlivě s každou z dam. V závěru bakalářské práce se nachází prezentace zjištěných výsledků používání nástrojů time managementu, zhodnocení jejich využívání v praxi a doporučení autorky bakalářské práce.

## **Klíčová slova**

Plánování, time management, prokrastinace, motivace, Paretovo pravidlo, Parkinsonův zákon, multitasking, odmítání, delegování

## **Annotation**

This thesis deals with the definition of the concept of time management and related topics such as planning, multitasking, Paret's rule or motivation. These topics are discussed in details in other chapters of the thesis. The second part is devoted to the presentation of companies Preciosa, Inc. and Saic and Company. In these companies, there have been, with the help of two representatives, realized the practical part of the thesis. Preciosa, Inc. representative is a product manager Bc. Markéta Kufrová and representative for Saic and Company is a provincial leader Margaret Kuliková. The survey was conducted through regular debates and interviews in each topic individually and with both of the ladies. In conclusion of the thesis, there is a presentation of the results about using the tools of time management, evaluation of their use in practice and the recommendations of the author of the thesis.

## **Key words**

Plánování, time management, procrastination, motivation, The Pareto principle, Parkinson's law, multitasking, refusing, deputation

## **Poděkování**

Děkuji paní Ing. Elišce Valentové, Ph.D. za vedení bakalářské práce, její cenné rady a připomínky, které byly velkým přínosem a pomocí při vypracovávání této práce. Děkuji paní Bc. Markétě Kufrové, paní Ing. Simoně Kovářové a paní Ing. Pavle Řezníčkové za umožnění zpracování bakalářské práce ve firmě Preciosa, a.s. a jejich spolupráci při konzultacích. Děkuji paní Markétě Kulíkové za spolupráci a konzultaci bakalářské práce ve firmě Saic and Company.



# Obsah

Úvod .....	12
1 Management .....	13
2 Time management .....	14
2.1 Osobní time management .....	14
2.2 Stanovení priorit.....	15
3 Paretovo pravidlo .....	17
4 Plánování.....	19
4.1 Plánování - zaměstnanecký poměr.....	21
4.2 Plánování - OSVČ.....	22
4.3 Pravidlo 21 dnů .....	24
5 Parkinsonův zákon .....	26
5.1 Prokrastinace.....	27
6 Multitasking .....	29
6.1 Odmítání .....	30
6.2 Delegování .....	32
6.3 Zaneprázdnění vs. produktivita.....	34
7 Motivace.....	35
7.1 Pozitivní a negativní motivace.....	35
7.2 Maslowova pyramida potřeb.....	36
8 Preciosa Group .....	37
8.1 Time management v Preciosa, a.s.....	38
8.2 Produktový manažer Bc. Markéta Kufrová .....	38
8.2.1 Time management Bc. Markéty Kufrové .....	39
9 Saic and Company.....	42
9.1 Time management v Saic and Company .....	43

9.2	Oblastní vedoucí Markéta Kulíková .....	43
9.2.1	Time management Markéty Kulíkové .....	44
10	Výsledky šetření a jejich zhodnocení .....	46
11	Návrh řešení.....	49
11.1	Pracovní a osobní život.....	49
11.2	Prioritní systém .....	51
11.3	Rutina.....	52
11.4	Multitasking .....	52
11.5	Odmítání .....	54
11.6	Delegování úkolů.....	54
	Závěr .....	55
	Seznam použité literatury .....	57

## Seznam ilustrací

Obrázek 1: Množiny činností při prokrastinaci .....	28
Obrázek 2: Průnik křivky pracovní výkonnosti a křivky rušení.....	31
Obrázek 3: Podíl vedoucí a výkonné práce manažera.....	33
Obrázek 4: Report - část A .....	39
Obrázek 5: Report - část B .....	39

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Eisenhowerův princip.....	15
Tabulka 2: Úkoly z hlediska času a náročnosti .....	20
Tabulka 3: Kufrová (zaměstnankyně) - úkoly .....	22
Tabulka 4: Kulíková (OSVČ) - úkoly .....	24
Tabulka 5: Původní a nová pracovní doba .....	50

## Seznam zkratek

a.s.	akciová společnost
B2B	business to business, vztahy mezi obchodními společnostmi
B2C	business to customers, vztahy mezi obchodními společnostmi a zákazníky
OSVČ	osoba samostatně výdělečně činná
TH	technicko-hospodářský

# Úvod

Čas je velmi významnou veličinou v životě všech. Jeho významnost si mnozí bohužel uvědomují později, než by si přáli. Lidé se dělí na dvě skupiny, na ty, kteří čas mají, a na ty, kteří ho nemají. Jak je možné, že někteří s 24 hodinami denně vystačí a ještě jim zbyde a jiní ne?

Bakalářská práce řeší otázku time managementu v podnicích. Zkoumá, zda správné plánování a řízení času může usnadnit a zefektivnit práci, nebo zda je tento proces pouhou ztrátou času. Tyto a další otázky jsou zkoumány na vzorku dvou vysoce postavených manažerek dvou odlišných firem. Bude zkoumána efektivita plánování, jeho výsledky a přínosy. Podstatné bude srovnání time managementu manažerky, která je zaměstnaná, a druhé, která je osobou samostatně výdělečně činnou (OSVČ), a zároveň porovnání práce v rámci B2B (business to business) a B2C (business to customers). Bakalářská práce hledá rozdíly a podobnosti v plánování času, motivy k plnění úkolů, prokrastinaci, rutině či postojům k time managementu jako takovému.

Zaměstnanou manažerku v této bakalářské práci reprezentuje paní Bc. Markéta Kufrová, která je na pozici produktové manažerky na marketingovém oddělení společnosti Preciosa, a.s. Blíže představena bude v kapitole číslo 8.2. Manažerkou samostatně podnikající je paní Markéta Kulíková, která je oblastní vedoucí pobočky pro Liberec pod společností Saic and Company, dceřinou společností OVB Allfinanz, a.s. Blíže představena bude v kapitole 9.2.

Obě manažerky budou v průběhu času podrobeny rozhovorům ohledně plánování času. Budou požádány o průběžná hodnocení, osobní stanoviska a možné přínosy či změny, které si z celé spolupráce odnesou.

Cílem práce je dojít ke stanovisku, jak ovlivňuje time management pracovní výkon a zda je dobré se mu věnovat. Výstupem budou doporučení plynoucí z porovnání reálné situace ve firmách a situace, kterou považuje literatura za optimální.



# 1 Management

Českým ekvivalentem amerického slova management, které má svůj kořen v latině (manus – ruka), je řízení, vedení či hospodaření. Oxfordský slovník vykládá pojem management třemi způsoby jako:

1. Proces spuštění a řízení podnikání nebo organizace.
2. Lidé, kteří řídí a kontrolují podnikání nebo organizaci.
3. Dovednost úspěšného vyjednávání s lidmi a řešení situací.

(Oxford Advanced Learner's Dictionary, 2016)

Podle P. F. Druckera (1999, s. 11) „*management označuje jak funkci, tak lidi, kteří ji vykonávají.*“, jedná se o prvek, který drží pohromadě každou firmu bez ohledu na její velikost. (Drucker, 1999, s. 11) Tentýž autor uvádí, že „*Management je práce. Specifická práce moderní společnosti, která odlišuje naši společnost od všech dřívějších.*“ (Drucker, 1999, s. 8) Je možné nalézt další různorodé definice. Všechny se ale shodují v jádře sdělení: management je způsob řízení a vedení subjektu skupinou nebo jednotlivcem (kde skupinu manažerů označujeme též za management) za stanovenými cíli. Na managementu se vždy podílí více lidí než pouze manažer, z pravidla je do jeho aktivit zapojen celý subjekt. Ačkoli byl termín „management“ obecně přijat a již se nepřekládá, obecně je v české literatuře chápán jako řízení (Vodáček a Vodáčková, 2006, s.12). Management lze podrobněji rozeznat ve třech významových rovinách: proces řízení, řídicí pracovníci a soubor poznatků o řízení. (Blažek, 2014, s. 12)

V bakalářské práci bude na tento pojem nahlíženo v souladu s obecným chápáním termínu, že management je řízení a soubor přidružených činností vedoucí k organizaci něčeho za účelem dosažení vytyčeného cíle.

## 2 Time management

*„Pouze Ti, kdo ještě neznají skutečnou cenu času, říkají: „Čas jsou peníze.““ Jiří Žáček*

Time management lze definovat jako *„souhrn poznatků o plánování, uspořádání času. Jeho konkrétním nástrojem je plánovací systém.“* (Pacovský, 1994, s. 16)

Z překladu pojmu time management (time – anglicky čas) lze vytušit, že se jedná o management neboli řízení času. Tato aktivita je velmi důležitá nejen v profesním, ale především v osobním životě. Zde platí, že pokud člověk nezvládá efektivně zorganizovat vlastní disponibilní čas, může jen obtížně vést správně druhé. Řízení času zde není považováno za vrozenou vlastnost či speciální vlohu. Ze všech zkoumaných zdrojů vyplývá, že time management je získanou dovedností, které se lze naučit, ale je potřeba se jí dále věnovat a rozvíjet jí. (Uhlig, 2008, s.7)

Dobrý time management je spjatý s efektivitou práce. Efektivní práce není z dlouhodobého hlediska možná bez odpočinku a dobré organizace, která předchází zmatečnosti a nevytíženosti zdrojů. Při řízení času je potřeba disciplína, která je spjatá především s disciplínou osobní. (Uhlig, 2008, s. 7)

### 2.1 Osobní time management

Disponibilní čas by měl být rozdělen mezi čtyři oblasti života. Každý člověk by měl svých 168 hodin týdně rozdělit mezi odpočinek, práci, společenský život (včetně rodinného života) a osobní činnosti. Největší porci času – přesně třetinu – je vhodné věnovat odpočinku. Lojda (2011, s. 40) uvádí, že nejen neodpočaté tělo, ale především s unavenou myslí nemohou lidé podávat nejlepší výkony. Mylně se někteří domnívají, že nejlepším odpočinkem po duševní námaze je námaha fyzická. Zde platí, že námaha se počítá, a z dlouhodobého hlediska by tato forma nesprávného odpočinku mohla vést až ke zhroucení či jiným zdravotním problémům. Přirozeně je nutné nějaký čas obětovat pracovním povinnostem, zde by měla být zachována rovnováha mezi pracovním a rodinně-společenským životem. Kolik hodin jedinec stráví v práci, tolik by měl věnovat svým blízkým či přátelům. Zbýlý čas, okolo 30 hodin týdně, by si měl každý nechat pro sebe na

své osobní aktivity. Přesun aktivit a úkolů mezi jednotlivými týdny není doporučen, důvodem je především riziko nabalování nepříjemných nesplněných povinností, které by bylo možné do nekonečna odkládat. (Lojda, 2011, s. 40)

Osobní time management vypovídá o schopnosti člověka pracovat s časem na profesní úrovni. Z tohoto důvodu bude v práci časté srovnávání profesní a osobní roviny time managementu obou manažerek a obecných zjištění a pravidel souvisejících s time managementem.

## 2.2 Stanovení priorit

Pro úspěšnou práci s časem je nutná znalost časové náročnosti jednotlivých úkolů a aktivit, které jsou naplánované. Dle těchto faktorů se řídí time management při skládání úkolů. K vyhovujícímu celkovému výsledku je potřeba analyzovat významnost úkolů. Stanovením prioritních úkolů se zabývá **Eisenhowerův princip**, známý též pod názvem **Time management čtvrté generace**. Rozděluje úkoly na čtyři skupiny podle důležitosti a urgentnosti, jak lze pozorovat v **Tabulce číslo 1: Eisenhowerův princip**. (Lojda, 2011, s. 47)

**Tabulka 1: Eisenhowerův princip**

	<b>Urgentní</b>	<b>Neurgentní</b>
<b>Důležité</b>	<u>Kvadrant I</u> Hořící termíny, problémy, krizové situace	<u>Kvadrant II</u> Prevence, nové vztahy, nové příležitosti, plánovací činnosti, odpočinek
<b>Nedůležité</b>	<u>Kvadrant III</u> Oblíbené činnosti, některá pošta, některá hlášení, některé návštěvy	<u>Kvadrant IV</u> Část pošty, část telefonátů, příjemné činnosti, nepodstatné záležitosti

Zdroj: Lojda, 2011, s. 47

V ideálním případě by měl být čas rozdělen mezi důležité (kvadranty I a II) a nedůležité činnosti (kvadranty III a IV) v poměru 80:20, přičemž není vhodné věnovat všech 80% prvnímu kvadrantu a čtvrtý zcela opomíjet. Úkoly prvního kvadrantu by měly být vyřešeny ihned, druhý kvadrant je vhodné plánovat, činnosti třetího kvadrantu mohou být delegovány, pokud je nelze ihned vyřešit samostatně a ve čtvrtém kvadrantu se nacházejí úkoly, které lze odložit popřípadě delegovat. (Lojda. 2011, s. 47)

Stanovení prioritních úkolů je pro manažerskou práci velmi podstatné, především pak ve společnosti poskytující služby, kde různí zákazníci mají různou prioritu. Tato se odvíjí jak od důležitosti zákazníka nebo časové náročnosti jeho požadavků. Často do celého procesu vstupují ještě vnější okolnosti, které dle dalších kritérií, jako například speciální upřednostnění z důvodu velké zakázky apod., které prioritní systém ovlivňují. Prioritám, jejich stanovení a případnému dodržování se bude bakalářská práce věnovat dále především z hlediska praxe. Jak již bylo zmíněno, bakalářská práce se věnuje zkoumání time managementu na vzorku dvou manažerek v různých podnicích, které poskytují služby. Oba zkoumané subjekty (manažerky) jsou na vedoucích manažerských pozicích a nesou vysokou míru zodpovědnosti za svá rozhodnutí. Obě dvě jsou přímo podřízené řediteli oblasti či oddělení a jsou zahrnovány velkým množstvím úkolů k řešení. Při jednání se zákazníky se od nich očekává naprostá profesionalita a to především v oblasti časového plnění zakázek a termínů, které jsou pro obě stěžejní.

### 3 Paretoovo pravidlo

V předchozí kapitole byl zmíněn poměr 80:20 ve vztahu rozdělení času mezi jednotlivé činnosti dle jejich priority. Poměr není náhodný, jedná se o pravidlo 80:20 neboli Paretoovo pravidlo, které má svůj původ z let okolo roku 1900 a jeho autorem byl italský ekonom Vilfredo Pareto. (Dějiny sociologie, 2016) Toto pravidlo známé také pod názvem **Pravidlo rozhodující pětiny** také nesouvisí čistě s ekonomikou, i když původní myšlenka se vztahovala k bohatství lidí. Pareto zkoumal rozložení soukromého majetku obyvatel Itálie a došel k závěru, že 80 % celkového majetku vlastní pouze 20 % obyvatel. První aplikaci pravidla sám autor doporučil do oblasti bankovníctví, kde bylo dle jeho principu podstatné zaměřit se na tu pětinu klientů, kteří disponují právě čtyřmi pětinami celkového jmění. (Geropp, 2014, s. 155) Postupně bylo pravidlo zevšeobecněno a začaly se porovnávat dvě veličiny – z pravidla příčinu a následek. Dle Pareta 20% příčin způsobí 80 % následků a naopak 80 % příčin má pouze 20% dosah v následcích. Při úspěšném identifikování rozhodující pětiny lze očekávat 80 % splněných výstupů. To je jeden z podstatných důvodů pro stanovování priorit a časových plánů, protože 80% vynaloženého času přináší pouze 20% výsledků, zatímco ve zbylých 20 % času je možné generovat 80 % výsledků a čas jsou peníze. A právě tyto myšlenky úzce souvisejí s time managementem a plánováním. Při stanovení priorit, kterému se práce věnovala v předešlé kapitole, je nutné brát zřetel právě na oněch 20 podstatných %, které mají potenciál přinést 80% efekt. (Caunt, 2010, s. 20)

*„Zvládnout více práce neznamena věnovat jí více času“ (Vajglová, 2016)*

Ačkoli manažerky a manažeři podvědomě tuší, že čas od času dělají práci, která nepřinese až takový efekt (respektive, že se věnují právě těm 80 %, které přinesou pouze 20% efekt), setrvávají v ní. Důvodem může být například pohodlnost, což přiznává paní Kulíková: *„S tímto někdy bojuji, protože se nechám unést něčím, co mi až takové přínosy nepřináší. Přitom sama někde v hlavě tuším, že to není správné. Možná je to způsobeno tím, že dělat těch zbylých 80% je pohodlnější, než se věnovat těm 20%, které pro mě jsou však nejefektivnější. Např. nechce se mi volat na servisy zákazníků, což by mi ale přineslo největší zisky.“* Ačkoli paní Kulíková dovede **rozhodující pětinu** činností přesně identifikovat, věnuje jí pouze zhruba 30 % svého času. Pro paní Kufrovou je zaměření se

na oněch 20 % stěžejních úkolů složitější vzhledem k náplni práce a různorodosti úkolů, za které je zodpovědná. Přesto odhaduje, že těm nejpodstatnějším úkolům je schopna věnovat až 80 % svého času.



## 4 Plánování

Při definování pojmu management v první kapitole bylo zmíněno, že se jedná o určitou organizaci činností a věcí za účelem dosažení stanoveného cíle. Aby bylo možné cokoli organizovat, je třeba si vytyčit cíle, ke kterým má úsilí směřovat. Dalším krokem je vymyšlení a sestavení plánu, jak nejlépe, nejrychleji, nejkvalitněji a nejefektivněji daných cílů dosáhnout. Plánování velmi úzce souvisí s time managementem a obě disciplíny se kontinuálně prolínají, náročnější organizace času se neobejde bez plánu. Aby plánování bylo efektivní, je lepší jeho pravidelnost nastavit na týdenní interval, což je přehlednější než plánování dne až v onen den ráno. (Covey, 2004, s. 161)

Plánování vzniká za účelem dosažení cílů v daném čase a v daných parametrech (odpovídající úrovni). Stanovení plánu by měla předcházet analýza stávající situace a analýza kroků nezbytných k dosažení cílové situace, aby byl plán co nejrealističtější a realizovatelný. Na základě výsledků analýzy se volí nejvhodnější plán, který se postupně implementuje v čase. (Vodáček a Vodáčková, 2006, s. 77) V průběhu realizace plánu může dojít k více či méně očekávaným změnám, které mohou ovlivnit průběh plnění nebo dokonce zcela změnit stanovené cíle. Aby se zamezilo nepříjemným překvapením, je vhodné provádět dílčí analýzy stavu i v průběhu plnění plánu a dle nich potřebně upravovat plán nebo cíle. Je potřeba mít stále na paměti parametry, které má správný cíl mít. Ke stanovení cílů se nejčastěji používá metoda SMART, která apeluje na to, aby cíl byl přesně specifikovaný, měřitelný, akceptovatelný, reálný a termínovaný. (Lojda, 2011, s. 34)

Time management zkoumaných subjektů lze dělit podle náročnosti plnění a časového horizontu. Toto dělení vyplynulo z úvodních konzultací s manažerkami, kde byla provedena analýza jejich time managementu v závislosti na úkolech (cílech) a časových potřebách. Bylo zjištěno, že dlouhodobé i krátkodobé plány se liší svou náročností. Neplatí vždy, že dlouhodobý cíl (plán) je náročnější než krátkodobý. Obě manažerky se shodují na tom, že jejich režim narušují nečekané problémy s vyšší prioritou a náročností. Vzhledem k vysokému časovému vytížení obou žen není v harmonogramu prostor pro operativní řešení problémů v dostatečné míře - jejich time management s touto variantou nepočítá dostatečně. Z těchto poznatků vzešel impulz k charakterizování úkolů dle časové a věcné náročností, kterou ilustruje **Tabulka 2: Úkoly z hlediska času a náročnosti**. Barvy

v tabulce značí vnímání úkolu a jeho působení na řešitele. Negativně byly vyhodnoceny kombinace označené červeně - tedy náročné krátkodobé úkoly a nenáročné dlouhodobé úkoly. V prvním případě negativa plynou ze stresu, který pramení z nedostatku času a složité reorganizace time managementu tak, aby bylo možné úkol splnit. Tyto úkoly přichází většinou neplánovaně a vychází z neočekávaných problémů při plnění jiných úkolů. Po jejich vyřešení není vždy jasné, zda bude řešení dostačující nebo bude třeba se úkolem dále zabývat. Druhý případ ilustruje relativně snadné úkoly zadané s velkým předstihem. Zde není problémem stres, ale nutkání k dokonalému zpracování. Pro velké množství času na plánovaný úkol dochází k neustálému vylepšování a zdokonalování již hotové práce, které nemá vždy pozitivní efekt. Zde není pohled na věc zcela objektivní, obě manažerky se shodují na tom, že tyto problémy si připravují ony samy kvůli své přehnané pečlivosti a shodně připouštějí, že lidé méně pečliví s nižším zájmem na zpracování úkolu by se k práci více nevraceli a uzavřeli by ji dříve. Zeleně jsou vyznačeny kombinace s pozitivním vlivem na řešitele. Jsou to snadné krátkodobé a náročné dlouhodobé úkoly. Snadnými krátkodobými úkoly jsou věci rutinní, známé nebo doplňující k hlavní činnosti. Tyto úkoly řešitelé zvládají bez větší námahy nebo stresu, protože jsou na jejich plnění zvyklí a mají na ně vyhrazený prostor ve svém harmonogramu. Zpravidla jde o úkoly, které nevyžadují další řešení a je u nich nízké riziko chyb a z nich plynoucích dalších problémů. Zařazení dlouhodobých náročných úkolů mezi pozitivní může být zarážející, ale důvodem je, že řešitel je na náročnost připraven a má k tomu uzpůsobený time management. V harmonogramu je tedy vyhrazen pravidelně určitý čas a plán rozděluje úkol na dílčí menší termínované úkoly, které je snadné splnit. Díky tomu je takový úkol ve své podstatě převeden na více snadných krátkodobých úkolů.

**Tabulka 2: Úkoly z hlediska času a náročnosti**

	Náročné	Snadné
Krátkodobé	Urgentní úkoly, nečekané problémy, neznámé situace, riziko znovu-řešení	Rutinní úkoly, známé situace, doplňkové aktivity a úkoly
Dlouhodobé	Nutná příprava a analýza, čas na podrobné seznámení	Riziko zbytečných rozborů a zabředávání do problematiky, neustálé vylepšování, nutkání k dokonalosti

Zdroj: Vlastní

Blažek (2014, s. 13) zahrnuje plánování mezi manažerské funkce spolu s organizováním, personalistikou vedením a kontrolováním. I proto bylo plánování zkoumáno v praxi na obou manažerkách. Obě manažerky se plánováním zabývají samostatně i se svými nadřízenými či podřízenými. V obou případech plány, stejně jako jejich plnění, podléhají kontrole.

#### **4.1 Plánování - zaměstnanecký poměr**

V případě paní Kufrové, která je zaměstnankyní společnosti Preciosa, a.s., jsou plány tvořeny s ohledem na dlouhodobé strategické cíle firmy. Plány si tvoří z 80 % sama, ale vše musí konzultovat se svým nadřízeným – marketingovým ředitelem, kterým je v současné době pan Ing. Stanislav Kadlec. Jednotlivé úkoly jsou vždy spojeny s konkrétním termínem, především z důvodu návaznosti práce a spolupráce mezi jednotlivými odděleními. Dlouhodobé plány jsou tvořeny zpravidla kvartálně a představují 70 % z celkových úkolů manažerky. Paní Kufrová si velké úkoly dělí mezi dílčí úkoly, které plánuje pravidelně na týden dopředu, v průběhu pracovní doby. V pátek má navíc vyhrazenou půl hodinu k sumarizaci plánů na další týden a zaplánování větších úkolů.

Paní Kufrová má dvě podřízené, kterým zadává úkoly a spolu s nimi tvoří plán práce a zadává termíny. Sama má nastavený systém, kdy prostřednictvím excelové tabulky, do které podřízené zaznamenávají průběh zpracování úkolů, kontroluje, zda jsou termíny dodržovány. Průběh plnění úkolů a jejich výsledky se každý týden konzultují osobně na schůzce, která je předem ohlášena, takže se na ní podřízené mohou připravit.

Paní Kufrová upřednostňuje práci s přesně daným termínovaným plánem, kterého se může držet. Ačkoli uvádí, že ji termíny částečně stresují, uznává, že bez nich by práce postrádala řád a považuje je za nezbytné. Práci se snaží vyřídit ještě před deadline (poslední termín dokončení, pozn. autorky), aby se vyvarovala nadbytečnému stresu. Na otázku, zda jí pracovní plány zasahují i do osobního života, odpověděla kladně, a dodala, že pracuje na tom, aby tomu tak nebylo nebo alespoň ne v takové míře, jako doposud.

Po vzoru **Tabulky 2** byla s paní Kufrovou sestavena tabulka, ve které jsou znázorněny úkoly podle náročnosti a časového plánu. Z údajů z diáře, kalendáře a reportu pracovních úkolů paní Kufrové byla sestavena **Tabulka 3**, která znázorňuje, jak jsou její aktivity rozdělené do kvadrantů a kolik procent zhruba věnuje těmto úkolům.

**Tabulka 3: Kufrová (zaměstnankyně) - úkoly**

	Náročné	Snadné
<b>Krátkodobé</b>	20 % Problémy s klientskými zakázkami, problémy v kampani před uvedením	30 % Komunikace se zákazníky, operativní změny v projektech
<b>Dlouhodobé</b>	40 % Spolupráce s designery, inovace, hledání nových cest	10 % Administrativa projektů, kreativní činnosti

Zdroj: Vlastní

Je patrné, že tzv. červené kategorii věnuje paní Kufrová celkem 30 %, což je pozitivní. V této kategorii je žádoucí mít co nejméně činností. V dlouhodobých snadných činnostech se nachází mimo jiné administrativa týkající se projektů. Zde by bylo možné rozdělit administraci na dílčí části a ty plnit postupně, v průběhu projektu. Z kvadrantu náročných krátkodobých úkolů by naopak bylo možné odlehčit činnostmi spojenými s kampaněmi, které by bylo možné řešit s předstihem, jako varianty možných problémů. Možnou změnou by mohla být úprava dlouhodobých náročných úkolů. Rozložením těchto úkolů na menší celky s vlastním termínem by se mohlo toto % přesunout do oblasti snadných krátkodobých úkolů, což by bylo ještě lepší. Celkově je rozložení práce paní Kufrové nastaveno dobře.

## 4.2 Plánování - OSVČ

Paní Kulíková svou práci dělá na živnostenský list jako zástupce společnosti Saic and Co., dceřiné společnosti OVB Allfinanz, a.s. Je zcela v její režii, jaký čas bude věnovat práci.

Pracovní plány tvoří 100% samostatně z vlastní iniciativy a vždy k danému termínu. Přesto, že funguje samostatně a na vlastní odpovědnost, i její práce podléhá kontrole nadřízenému, kterým je zemský ředitel pan Petr Saic. Plány na následující týden připravuje vždy v neděli večer a konkrétní plány dotváří v pondělí dopoledne. Této aktivitě pravidelně věnuje okolo 2 hodin v týdnu. Plány paní Kulíkové lze dělit na dlouhodobé, střednědobé a krátkodobé. V rámci svého týmu plánuje měsíční produkci, jejíž dodržování pravidelně kontroluje a konzultuje se svými podřízenými kolegy, vlastní plány tvoří v horizontu jednoho týdne a z dlouhodobého hlediska směřuje své aktivity k povýšení na vyšší kariérní post v rámci firmy.

Podřízenými paní Kulíkové jsou taktéž osoby samostatně výdělečně činné, tudíž plánování aktivit pro ně je spíše orientační. Paní Kulíková uvádí, že plány jsou stanovené, ale o jejich dodržení rozhoduje každý sám. Každý podřízený musí vědět, proč by plány měl dodržovat. I přesto, ale paní Kulíková dělá svou manažerskou práci a vede svůj tým k co nejlepším výsledkům. Na pravidelných individuálních týdenních poradách se svými podřízenými porovnává plán s realitou a vyhodnocuje výsledky. V případě nenaplnění plánu proběhne analýza, co to způsobilo, naopak v případě splnění plánu řeší možnosti navýšení plánu na další období.

Sama upřednostňuje práci s plánem, který je termínovaný. Nepocítuje z deadline žádný stres a považuje je za nezbytné. K otázce rozdělení pracovního a osobního času, která je u ní, jako podnikatelky, ožehavějším tématem než v případě paní Kufrové, uvedla, že dříve měla velký problém s odpoutáním se od práce ve svém volném čase, který prakticky neměla. Dnes již má vše jasně nastavené a striktně oddělené. Pracovní úkoly se snaží plnit před deadline, ale u některých úkolů to není možné, protože závisí na dalších stranách (například rozhodnutí banky) a faktorech, které paní Kulíková nemůže ovlivnit.

I paní Kulíková vytvořila v **Tabulce 4** dle svých dat přehled úkolů. Tzv. červené kategorii věnuje minimum času (20 %). Zde by bylo možné zapracovat pouze na dlouhodobých snadných úkolech formou kontrolních bodů částí činností. Polovina pracovního času je věnována dlouhodobým náročným úkolům, což je podle autorky příliš mnoho. Z hlediska

psychiky by bylo lepší tyto úkoly rozdělit na menší části, které nebudou tak náročné, a přesunout tak tuto část práce do snadných krátkodobých úkolů.

**Tabulka 4: Kulíková (OSVČ) - úkoly**

	Náročné	Snadné
<b>Krátkodobé</b>	10 % Urgentní práce s klienty (pojistná událost apod.)	30 % Administrativa, příprava projektů, příprava na schůzky a porady a jejich realizace
<b>Dlouhodobé</b>	50 % Plánování a realizace nových schůzek/pohovorů/analýz a následné rozpracování	10 % Inovace, novinky, nové směry zacílení

Zdroj: Vlastní

### 4.3 Pravidlo 21 dnů

Při plánování pracovních úkolů pracovníci často narážejí na opakující se činnosti v pravidelných intervalech – i denních. Aby tyto úkoly byly zvládnuté v kratším čase a s menším úsilím, je vhodné z nich udělat rutinu. Podle pravidla 21 dní, při opakování dané činnosti po tuto dobu, se tato činnost stane rutinní záležitostí a vytvoří se z ní návyk. To může mnohým usnadnit nejen čas, ale především vynaloženou energii a to zvláště v případě, pokud se jedná o méně příjemné činnosti, jako je čtení a odpovídání na e-maily, kontaktování zákazníků nebo i plánování. V praxi se s využitím pravidla 21 dní setkáme především v oblasti fitness a zdravého životního stylu, kde je mnohem rozšířenější. (Hospodářová, 2008, s. 25)

To, že tvorba rutiny pomáhá k lepší efektivitě práce, potvrzuje i paní Kulíková, které se toto téma vzhledem k povaze její práce týká ve větší míře než paní Kufrové. Paní Kulíková má zavedené pravidelné aktivity, jako je například vyřizování administrativy v dopoledních hodinách, ranní plánování či večerní vyhodnocování dne. Vyslovenou rutinu na určité (například nepříjemné či nezáživné) činnosti však nemá. Uvádí, že takové úkoly



se snaží udělat ihned bez zbytečného odkladu, aby nesklouzla k **prokrastinaci** a zbytečnému oddalování práce. I paní Kufrová se přiklání k důležitosti rutiny a na otázku rutiny a rituálů ve svém životě uvedla: „*Ano, tvořím si je záměrně. Rituály jsou v životě důležité, i v pracovním. Člověk se cítí bezpečněji a rozvrhne si lépe pracovní den.*“

## 5 Parkinsonův zákon

V souvislosti s rozdělením úkolů podle času a náročnosti v předešlé kapitole je třeba představit další související zákon. Tento zákon souvisí s plánováním času potřebného na splnění úkolů a jedná se o Parkinsonův zákon, jehož autorem je Cyril Northcote Parkinson. (Gough, 2011)

*„Každá práce trvá tak dlouho, kolik je na ní času.“*, zní Parkinsonův zákon. Z hlediska time managementu je to zásadní informace, bude-li považována za pravdivou. Tato slova se poprvé objevila v roce 1955 v týdeníku Economist. Ačkoli by se výroku dalo oponovat, praxe jej potvrzuje. Ve chvíli, kdy je nutné určitou práci udělat, a již nezbývá dostatek času, který se předpokládá k jejímu dokončení, bude práce dokončena v čase kratším a to i přes svou náročnost. Přes riziko nekvalitně odvedené práce pud sebezáchovy a strach z postihů při nesplnění úkolu zpravidla vítězí. Naopak je-li pro primitivní úkol nadbytečné množství času, člověk je schopen se daným úkolem zabývat po celý tento čas. V druhém případě nastává riziko zabíhání do nepatřičně velkých detailů a neustále vylepšování práce, které ve výsledku nemusí přinášet pozitivní efekt. (Neff, 2009) A zde se myšlenka okruhem vrací k prvnímu a čtvrtému kvadrantu **Eisenhowerova principu**, kde v prvním kvadrantu **Tabulky 1** se času nedostává, zatímco ve čtvrtém je času k dispozici zbytečně mnoho. (Lojda, 2011, s. 40)

Znalost Parkinsonova zákona značně usnadňuje time management. Je-li si manažer vědom rizik, které s sebou tento zákon přináší, může svůj plán potřebně upravit a hlavně přiřadit pracovním úkolům čas, který se jim má věnovat. Doporučuje se dávat si nesplnitelné termíny na zadané úkoly (především na ty z kvadrantu III a IV, tedy dlouhodobé), protože tím je podporováno rychlejší plnění. Při představě tří týdnů vymezeného času na práci, která je realizovatelná za poloviční čas, riskuje člověk proplýtvání druhé poloviny času, kterou by mohl věnovat na plnění jiných úkolů nebo na příjemnější záležitosti. Zde hraje velkou roli také psychika jedince. Pokud si jedinec osobně stanoví svůj termín na 1 týden, může získat 2 týdny volna, musí však akceptovat své rozhodnutí a nesmí si připustit reálný termín, který je o 2 týdny delší. (Adair, 1988, s. 94 a 102 a Gough, 2011)

Ačkoli obě manažerky pracují s časovými rezervami, je zde parný rozdíl. Paní Kufrová, jako zaměstnankyně firmy, má pevně stanovenou část pracovní doby, po kterou musí být přítomna v místě výkonu práce (nejčastěji ve své kanceláři).<sup>1</sup> Tento časový fond je dále rozdělen mezi pracovní úkoly. Problémem v některých hektických obdobích (především v době uvedení nové kampaně) je, že časová rezerva není dostačující, ale není dost dobře možné ji ideálně nastavit. Proto některé úkoly, které by potřebovaly více času, ho nemají, což je nutné vyřešit prostřednictvím **delegování pracovních úkolů**. Paní Kulíková si může dovolit některé pracovní úkoly odmítnout, tudíž lépe může svůj čas zorganizovat a uzpůsobit, aby pracovní doba odpovídala jejím požadavkům. V jejím případě jsou však hnacím motorem finance, které obdrží pouze za vykonanou práci, nikoli za čas strávený v kanceláři.

## 5.1 Prokrastinace

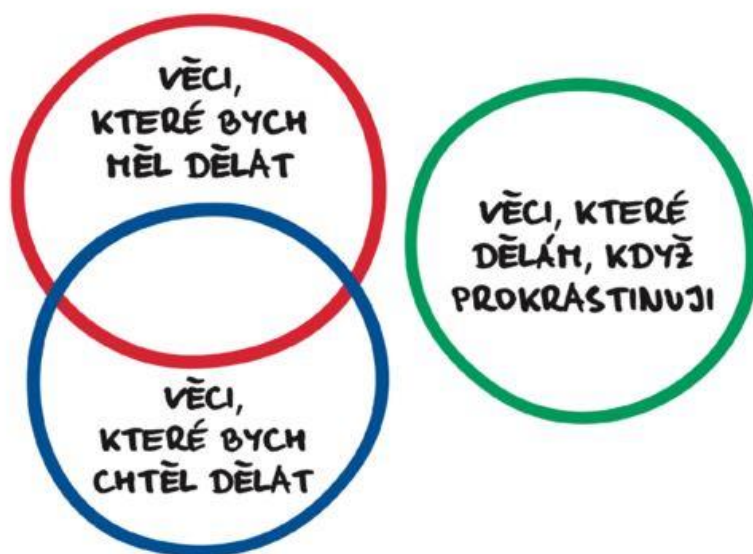
Slovo prokrastinace má svůj původ v latinském pro-crastinus, patřící zítřku. Pojem označující **chorobné odkládání úkolů a povinností** získal na popularitě teprve v nedávné době, kdy začal být značně medializován. Pozor na záměnu pojmů, prokrastinace není lenost. Líný člověk nedělá nic zatímco prokrastinující člověk bude dělat s chutí cokoli mimo svých povinností. Tyto činnosti nepřinášejí ani odpočinek, naopak energii ještě ubírají, což způsobuje další odkládání úkolů. (Ludwig, 2013)

Pod pracovním nátlakem mohou lidé propadnout do stavu bezradnosti, kdy pracují na mnoha úkolech, ale nic nemají hotové. Tento stav je velmi demotivující a může vést k odkládání práce. Prokrastinace paradoxně vzniká bez ohledu na stres a časové rezervy pro splnění úkolů. Jak lze pozorovat na **Obrázku 1: Množiny činností při prokrastinaci**, věci, které lidé dělat mají, nebo věci, které dělat chtějí, se v ničem neshodují s těmi, které dělají, když prokrastinují. Z osobní zkušenosti lze prokrastinaci popsat jako nutkavou touhu až potřebu věnovat se jiné činnosti, která zpravidla nepřináší žádný efekt. V dnešní době je typickým příkladem člověk, který by rád trávil čas například venku se svými blízkými, ale je v kanceláři a měl by pracovat. Pokud propadne prokrastinaci, nedělá ani

---

<sup>1</sup> Většina TH zaměstnanců společnosti Preciosa s pružnou pracovní dobou má pevně stanovený čas, ve kterém se musí nacházet na pracovišti. Důvodem je především nutnost realizace vzájemných meetingů a schůzek.

jednu ze zmíněných činností a například projíždí webové stránky, kde se ovšem nevzdělává. Tuto situaci ilustruje v podobě množin obrázek níže.



**Obrázek 1: Množiny činností při prokrastinaci**

Zdroj: Ludwig, 2013

V praxi dochází zpravidla k odkládání nepříjemných nebo složitých úkolů. Pokud se ale odkládání složitých úkolů stane tradicí, je riziko, že se daný člověk bude v budoucnu potýkat s odkládáním i mnohem snazších úkolů. (Caunt, 2010, s. 53-56) S prokrastinací jde ruku v ruce **Parkinsonův zákon**, který dává prostor věnovat úkolu tolik času, kolik jenom máme.

Ani jedna z dam podle svých slov nemá problém s prokrastinací nebo ji nepozoruje ve větší míře. Vzhledem k povaze práce paní Kufrová někdy odkládá úkoly na dobu, kdy jí bude lépe vyhovovat prostředí. Jedná se například o tvůrčí činnost, která vyžaduje klid. Paní Kulíková uvedla, že v případě, že začne o úkolech pochybovat nebo zpozoruje tendence je odložit, o to rychleji se snaží práci dodělat.

## 6 Multitasking

V posledních několika letech je téma multitaskingu často diskutované, především s otázkou efektivity práce. **Multitasking** znamená schopnost provádět více úkolů současně (z anglického jazyka multi=mnoho/více, tasking=úkolování). Podle neurovědce Earla Millera je multitasking pouhé rychlé přepínání mezi činnostmi. Toto konstantní přepínání má negativní vliv na mozek a jeho návyky. Při řešení několika úloh najednou vzniká riziko dezorganizace práce a neschopnosti identifikovat nadbytečné úkoly. Práce se tak může stát méně kvalitní a méně efektivní. (Kim, 2016) Multitasking může být také chápán jako všestrannost zaměstnance či jeho funkční flexibilita. (Armstrong, 2015, s. 186) V této bakalářské práci je na multitasking nahlíženo jako na první definovaný pojem.

*„Kdo honí dva zajíce, nechytí žádného.“* volný překlad citátu Romana Proverba

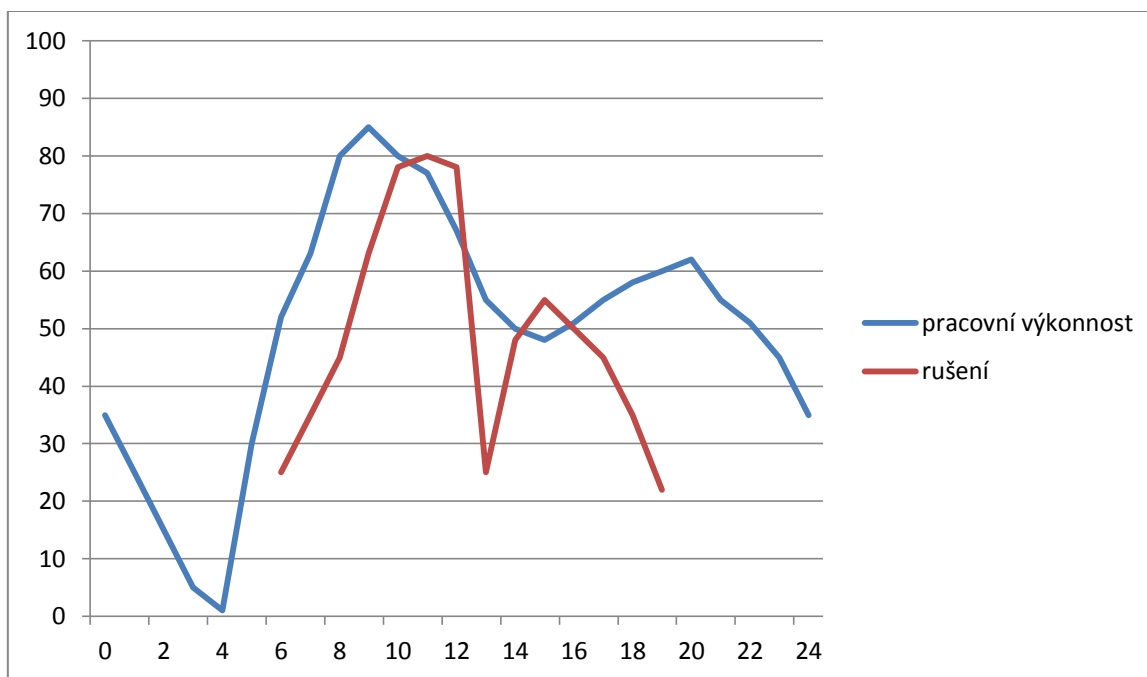
V praxi k multitaskingu sklouzávají lidé, kteří nestíhají plnit úkoly v termínu a práce se jim kupí. Situace pak nutí k práci na více úkolech zároveň, což bohužel ještě více snižuje kvalitu práce a zvyšuje riziko chybovosti. Práce na více úkolech najednou zdánlivě šetří čas, ale ve výsledku tomu tak není. K jednotlivým úkolům má řešitel neustále tendenci se vracet a v lepším případě je vylepšovat. V horším případě je nedotáhnutá práce považována za hotovou pouze z důvodu časové tísně a potřeby zbavit se zátěže. Studie Londýnské univerzity prokázala, že multitasking snižuje IQ podobně jako po probdělé noci či požití marihuany. (Bradberry, 2014) Tento fenomén poslední doby s sebou přináší více negativ než pozitiv, které mají přímý vliv na zdraví a výsledek práce. (Kin, 2016) I proto je velmi podstatná kvalitní organizace času a rozplánování aktivit v čase tak, aby k multitaskingu nedocházelo, nebo k němu docházelo v minimální míře. K tomu může dopomoci plánování časové náročnosti, kdy každému úkolu je přiřazen reálný čas, v jakém jej lze splnit, a tento čas je určen výhradně pro danou aktivitu. Bohužel zde hraje roli i osobnost každého jednotlivce, respektive jeho schopnost plně se soustředit na daný úkol a nenechat se rozptýlit jakýmkoliv jinými vlivy. Při návratu k rozpracovanému úkolu po delší době dochází k nutnosti oživení řešených problémů, na což je potřeba další čas a energie. Vlivem ztráty času a energie, které byly již jednou vynaloženy, klesá efektivita práce. (Vajglová, 2015)

Jak ukazuje studie *A Diary Study of Task Switching and Interruptions* (Czerwinski, 2004), soustředění na více než jednu věc snižuje produktivitu práce až o 40 %. Podle studie Lubina Guse (2011) multitasking efektivně zvládá pouze 2 % lidí. Zaměstnanci pracující s počítačem jsou v průměru vyrušováni každých 10 minut a 30 sekund a téměř ve čtvrtině případů se věnují kontrole e-mailů. Problémem je, že multitasking dnes už lidem zasahuje i do osobního života. Čím má člověk větší zodpovědnost v práci a lepší pozici, tím více je tlačěn k tomu, aby byl neustále k dispozici. Důsledkem pravidelného tříštění pozornosti lidem klesá schopnost koncentrace. Na neblahé důsledky multitaskingu už reagují i některé aplikace – za zmínku stojí například aplikace Freedom blokující internet, sociální média a e-mail. (Freedom: Internet, App and Website Blocker, 2016)

## 6.1 Odmítání

Odmítání v České republice je obecně vnímáno negativně. Ale pracovníci by měli mít šanci odmítnout nejen druhého spolupracovníka, ale například i pracovní úkol, bez toho, aby tím někoho urazili. Zde závisí na prioritách daných úkolů. (Geropp, 2014, s. 97)

Již v kapitole Multitasking bylo zmíněno téma vyrušování od činnosti. S každým vyrušením dochází k poklesu výkonnosti a časové ztrátě, která padne na opětovné ponoření se do dané problematiky. Tomuto jevu se podle tvaru výkonnostní křivky pod vlivem vyrušování říká **pilový efekt**. Nežádoucím vyrušováním lze předejít stanovením pevné doby „otevřených dveří“, tedy času, kdy se manažer nechá vyrušovat od kolegů či podřízených. Tato doba by měla být volena s ohledem na křivku pracovní výkonnosti a křivku rušení, viz **Obrázek 2: Průnik křivky pracovní výkonnosti a křivky rušení**, který nastiňuje modelovou situaci. Jak je patrné, rušení dosahuje během dne dva vrcholy. První je okolo 11 hodin dopoledne a druhý, menší, mezi 14. a 16. hodinou. Mimo čas „otevřených dveří“ by se manažeři měli naučit tak zvanému **kategorickému NE**. Tato forma odmítnutí je jednou z asertivních technik. Je potřeba tuto formu odmítnutí vnímat bez pocitu viny. Člověk neodmítá druhého osobně, ale pouze odmítá vyřídit jeho žádost, respektive vyřídit ji teď. Čas manažera je stejně drahocenný, jako čas člověka, který s prosbou přichází, proto by žadatel měl brát ohledy a mít pochopení, bude-li odmítnut. (Lojda, 2011, s. 50)



**Obrázek 2: Průnik křivky pracovní výkonnosti a křivky rušení**

Zdroj: Vlastní zpracování dle Lojdy, 2011 a Košturiaka, 2007

**Obrázek 2** ukazuje ještě jednu, pro manažera, zajímavou věc. Jedná se o čas, kdy je lidský organismus a především mozek nejvýkonnější. Jak je z grafu patrné, jedná se o čas mezi 10 a 12 hodinou dopoledne a 14 a 16 hodinou odpoledne. V tento čas jsou pracovníci schopni zvládnout rychleji i složitější pracovní úkoly. Mimo zmíněnou dobu není vhodné úkolovat sebe ani své podřízené důležitou prací. Při konzultacích s oběma manažerkami bylo téma výkonnostní křivky a křivky rušení také debatováno. Zde obě dámy souhlasí s obrázkem 2 a zvýšenou výkonnost pracovníků ve zmíněných časech vysvětlují jako „nutnost dodělat práci, než odejdu“ – ať už se jedná o obědovou pauzu či konec pracovní doby.

Jsou situace, ve kterých by se dalo o vhodnosti odmítnutí polemizovat. Zde je však nápomocný žebříček priorit, který by měl ukázat, který z úkolů lze odmítnout a který naopak je potřeba vyřídit přednostně. Odmítnutí by v každém případě mělo proběhnout zdvořile. Lojda (2011) nedoporučuje zbytečně zdlouhavé vysvětlování, proč byla zadaná práce pracovníkem odmítnuta. Naopak uvádí, že je vhodné projevit lítost a navrhnout alternativní řešení v podobě náhradního termínu projednání zadání. Zde ale pozor na zbytečné odkládání úkolů, které by mohlo vyústit v **prokrastinaci**. Druhou možnou

alternativou je navrhnutí jiného pracovníka, který by mohl být schopen se úkolu ujmout. Zde mluvíme o tak zvaném **delegování**, které však nemusí probíhat pouze mezi kolegy, ale je mnohem častější směrem od nadřízených ke svým podřízeným.

## 6.2 Delegování

Delegování, jak již bylo zmíněno v předešlé kapitole, je přesunutí pracovního úkolu nebo jeho části na jiného pracovníka. Tento proces převedení části úkolu mimo jiné umožní manažerovi věnovat více času a energie úkolům s vyšší prioritou. Pokud se podaří systematicky rozdělit jeden velký úkol mezi více lidí, je celá práce hotova za výrazně kratší čas, kterého by jednotlivec nebyl schopen dosáhnout. Také zde platí, že více hlav více ví. Ačkoli byla v předešlých kapitolách rutina chválena a doporučována ke zvýšení efektivity, v některých případech může být spíše problémem. Manažer, který je uvyklý na zaběhnuté postupy, těžko přichází s inovativními myšlenkami v procesu, který již dobře zná. (Lojda, 2011, 59-65) Pokud manažer deleguje část svých úkolů včetně pravomocí na své podřízené, nejen že sobě usnadní práci a zajistí si více času, který lze investovat na jiné aktivity, ale také poskytne svým podřízeným dobrou průpravu a cenné zkušenosti, které by jinak nezískali. (Šuleř, 1995, s. 95-96) Lojda (2011, s. 63) dokonce označuje delegování odpovědnosti jako odměnu pro zaměstnance.

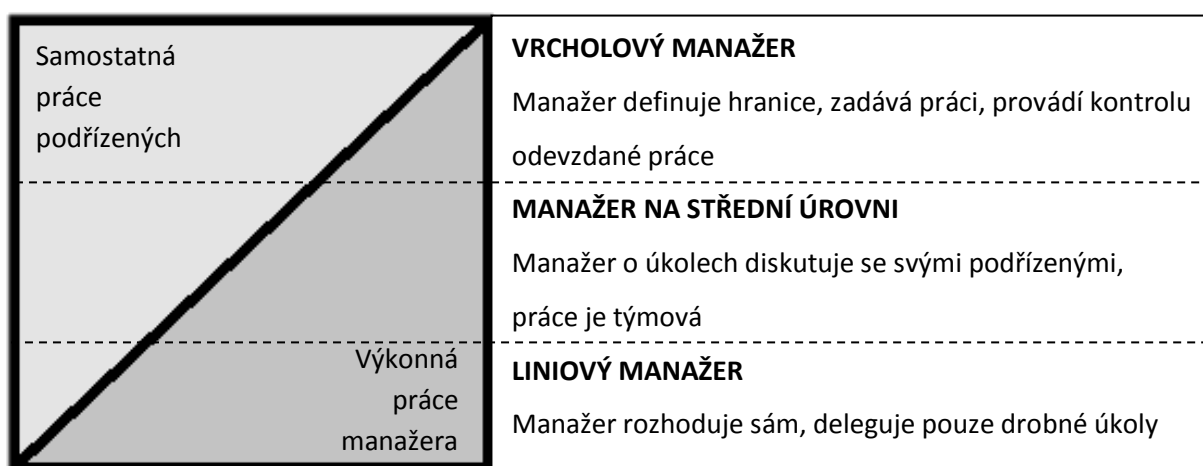
Obě manažerky mají podřízené, které úkolují. Markantněji se proces delegování úkolů projevuje u paní Kufrové, která pracuje se svými lidmi jako tým. Paní Kufrová, jako manažerka rozhoduje o rozdělení náročného úkolu na méně náročné úkoly, které deleguje na své podřízené a spolupracuje i s jinými odděleními. Interní spolupráce mezi jednotlivými úseky v Preciose funguje, vlastně fungovat musí, protože zákazníkovi musí být poskytnuty komplexní služby. Některé úkoly mohou být zpracovávány i několika odděleními najednou. I v tomto případě nakonec vystupuj jeden člověk, reprezentující výstup a nesoucí zodpovědnost za služby objednané zákazníkem. Pro paní Kufrovou je velkou výhodou, když se její podřízení osamostatní a budou schopni sami fungovat v rámci firmy i ve vztahu k zákazníkům. O totéž usiluje i paní Kulíková se svými podřízenými, ale v jiném slova smyslu. V počátku, když své spolupracovníky zaučuje a školí, názorně ukazuje, jak je třeba práci dělat. Je minimum projektů, na kterých by pracoval celý tým



jako celek. Zhruba v 90 % každý člen společnosti pracuje sám za sebe a od paní Kulíkové má pouze plán, kterým by se měl řídit.

Jsou manažeři, kteří i přes množství úkolů, které, jak vědí, nejsou schopni sami v daném termínu splnit, nedelegují. Důvodů je mnoho. Tím nejběžnějším je staré heslo „*chceš-li mít něco udělané pořádně, udělej si to sám*“. Bohužel je spousta manažerů přesvědčena o své nepostradatelnosti a důležitosti, takže úkoly nedelegují nebo delegují jen ty podřadné a bez pravomocí, což z výše zmíněných důvodů není funkční ani pro ně, ani pro jejich podřízené, které toto jednání může demotivovat. Manažer by měl fungovat pro své podřízené jako pomocná ruka v případě, že si podřízení s úkolem nevědí rady, a jako kontrolní prvek. Stejně, jako podřízení potřebují svého správného manažera, správný manažer potřebuje své podřízené.

Jak ukazuje následující obrázek (**Obrázek 3: Podíl vedoucí a výkonné práce manažera**), dle úrovně manažera by se měl měnit poměr úkolů vykonávaných a delegovaných. Zatímco prvoliniový manažer vykonává okolo 70 % úkolů samostatně, u vrcholového managementu se toto procento pohybuje okolo 10 a zbylých 90 % by mělo být delegováno a pouze řízeno.



**Obrázek 3: Podíl vedoucí a výkonné práce manažera**

Zdroj: vlastní zpracování dle Šuleře, 1995, s. 100 a Blažka, 2014, s. 178

### 6.3 Zaneprázdnění vs. produktivita

Používání diáře může velmi napomoci správnému plánování a organizaci času. Často se ale bohužel stává, že ačkoli jsou někteří zaměstnanci plně vytížení (posuzováno dle jejich diáře), nevykazují odpovídající pracovní výkon. Lze pozorovat „**trend plných diářů**“, který autorka bakalářské práce zpozorovala při konzultacích v obou firmách. Jedná se o situaci, kdy pracovník nemá během pracovní doby žádný volný čas, respektive čas nevyplněný naplánovanou aktivitou. Jedním z možných důvodů, proč tomu tak je, může být vzrůstající nátlak na vytíženost zaměstnanců. Nadřízení často vnímají a posuzují práci svých podřízených podle aktivit vyplněných v kalendáři, což může vést k výše zmíněnému stavu.

Kory Kogon, autorka knihy *The 5 Choices*, srovnává zaneprázdněnost a produktivitu v krátkém videu „Why ‘Busy’ Is Not the Same as ‘Productive’“. Podle ní je podstatné mít za den splněné hlavní body, které měl pracovník v plánu, nikoli být celý den vytížený. Společnost Bright Side vytvořila video, kde porovnává zaneprázdněnost a produktivitu. Zmiňuje například, že produktivní člověk úkolům přiřazuje prioritu, zatímco zaneprázdněný člověk má mnoho cílů najednou (již zmíněný problém **multitaskingu**), nebo že zaneprázdněný pracuje pro svého šéfa, zatímco produktivní pro své klienty (**trend plných diářů**).

## 7 Motivace

Motivace je obecně chápána jako soubor důvodů vedoucích k určitému jednání jedince. Tyto důvody můžeme označit jako **motivy**. Blažek (2014, s. 162) uvádí, že „*konkrétním motivem se vysvětluje, proč člověk jedná určitým způsobem*“. Toto jednání zpravidla vede k vytyčenému cíli, což může být jeden z motivů.

To jak správně motivovat sebe, nebo své podřízené, je jednou z podstatných otázek úspěšného manažera. Ani s vynikajícím time managementem nebude efektivita práce dostačující, pokud nebudou pracovníci dostatečně motivováni. Velmi záleží na druhu motivu a způsobu motivace. Tomu zpravidla odpovídá pracovní výkon. Cílem správné motivace je, aby hodnota lidského výkonu přesáhla náklady na jednotlivce vynaložené. (Armstrong, 2007, s. 219)

Pro tuto bakalářskou práci jsou stěžejní vnitřní a vnější motivy jedince. Pokud motivy vychází z jedince, hovoříme o **vnitřní motivaci**. Naopak jsou-li motivy otázkou okolního prostředí, jedná se o **vnější motivaci**. Vnější motivy se též nazývají **stimuly**. (Blažek, 2014, s. 162) Motivace často vychází ze základních či vyšších potřeb jedince. Tyto potřeby budou podrobněji rozebrány v kapitole **Maslowova pyramida potřeb**. V manažerské praxi se směrem k podřízeným často setkáváme s otázkou druhu motivace a způsobem jeho prezentace – zde rozlišujeme **pozitivní a negativní motivaci**.

### 7.1 Pozitivní a negativní motivace

*„Umění manažera motivovat spolupracovníky znamená vytvořit u nich zájem, ochotu a chuť aktivně se angažovat při plnění činností odpovídajících poslání a cílům organizace.“* (Vodáček, 2006, s. 123)

V České republice se motivace často chápe jen v pozitivním slova smyslu. Zde si lze představit vytváření příjemného pracovního prostředí, benefity, finanční ohodnocení, zaměstnanecké aktivity či volný čas. V západním světě je běžnou praxí chápat motivaci jak pozitivně, tak negativně. Negativně působí obavy zaměstnanců z trestu, srážky na mzdě či bonusech, hrozba ztráty zaměstnání nebo špatná reputace. Způsob kombinace pozitivní a

negativní motivace je znám pod slovním spojením „**cu**kr a **bi**č“. (Hospodařová, 2008, s. 100) Pozitivní motivace je zaměřená zpravidla na cíl a zdařilá práce motivaci ještě umocňuje a více motivuje pracovníky k opakování dobrého výsledku. Negativní motivace funguje opačně a může mít nežádoucí efekt ve formě odmítání práce a vyhýbání se úkolům ze strany pracovníků. (McAndrews, 2015)

## 7.2 Maslowova pyramida potřeb

Dělení motivů a lidské motivy vůbec často korespondují s lidskými potřebami, respektive vycházejí z nedostatků, které jedinec pociťuje. Teorii potřeb poprvé podrobně rozebral a utřídil Abraham Maslow, podle něhož se **teorie hierarchie potřeb** jmenuje **Maslowova pyramida**. Maslow rozdělil lidské potřeby do pěti kategorií. První dvě kategorie jsou tak zvané **potřeby nižšího řádu** a ty jsou základní. Pokud jsou **fyziologické potřeby** a **potřeba bezpečí a jistoty** nenaplněny, dochází k narušení fyzického i psychického zdraví jedince. Potřeby vyššího řádu, kam se řadí **sociální potřeby, uznání a potřeba seberealizace**, existují sice zároveň s potřebami nižšího řádu, nicméně k potřebě jejich naplnění dochází až sekundárně – při určité míře naplnění potřeb nižšího řádu. (Armstrong, 2007, s. 223-224)

## 8 Preciosa Group

Preciosa, a.s. se sídlem v Jablonci nad Nisou je firmou s ryze českou tradicí. Její historie sahá až do roku 1915, ve kterém byla značka Preciosa poprvé zaregistrována v České republice. 10. duben 1945 byla firma oficiálně založena. Vznikla spojením několika menších firem v oblasti Jablonce nad Nisou. V severních České republice v současné době působí na 133 prodejních místech v České republice a ve 40 zemích světa. Jedná se o jednoho z největších zaměstnavatelů na severu Čech, čítá okolo 5000 zaměstnanců. Po celém světě nalezneme pobočky společnosti, kde působí obchodní zástupci pro daný region. Společnost Preciosa přistupuje k jednotlivým trhům individuálně, snaží se znát svého zákazníka do nejmenších detailů a pro každý trh má svého specialistu. (Preciosa.com, 2016)

Preciosa Group je skupina sdružující šest divizí: Preciosa Crystal Components, Preciosa Cubic Zirconia and Gems (Preciosa, a.s.), Preciosa Lighting, Preciosa Beauty, s.r.o., Preciosa Ornela, a.s. a Vinolok (Preciosa GS, a.s.). Důležitou součástí skupiny Preciosa je Nadace Preciosa, která působí převážně regionálně a to především v oblasti podpory mládeže, sportu, vzdělání a kultury. Každoročně Nadace věnuje nemalé částky například na podporu Šaldova divadla či na stipendijní programy pro studenty Technické univerzity v Liberci. Průzkum time managementu probíhal v Preciosa Crystal Components, která spadá přímo pod Preciosu, a.s. Generálním ředitelem firmy je pan Ing. Ludvík Karl, který je zároveň předsedou představenstva, které čítá celkem 5 členů. (Peníze.cz, 2016)

Hlavní náplní práce zaměstnanců Preciosa Crystal Components je výroba bižuterních polotovarů a komponent pro módní a šperkařský průmysl a následný prodej výrobků pro zpracování, komunikace se zákazníky, příprava nových kampaní, příprava designových kolekcí a servis zákazníků. S ohledem na konkurenci v odvětví, kterou představuje především firma Swarovski, se Preciosa rozhodla orientovat na služby svým klientům a stát se servisním leaderem na trhu. Zaměřuje se tedy na nadstandardní péči, kterou věnuje svým zákazníkům například ve spolupráci s designéry, trendsetterovými agenturami a výrobcí aplikačních nástrojů.

## **8.1 Time management v Preciosa, a.s.**

Společnost Preciosa, a.s. má rozdělené zaměstnance na dvě velké skupiny – na dělnické a technicko-hospodářské pracovníky (dále jen TH zaměstnanci). Time management řeší zejména TH zaměstnanci, protože jich se týká práce s lidmi, především se zákazníky. Dělnické pozice mají časový harmonogram daný.

Firma má nastavený systém interní komunikace pomocí pracovního e-mailu v programu Outlook, kde všichni TH zaměstnanci mimo pošty využívají plánování v kalendáři. Na firemní e-maily jsou zaměstnancům odesílány novinky, pozvánky na akce či schůzky nebo interní směrnice. Kalendář je sdílený – především z hlediska časových dispozic. Každý zaměstnanec si může najít informace o časových možnostech jiného zaměstnance v daný den. V rámci plánování schůzek lze elektronicky pozvat další spolupracovníky na jednání. V případě přijetí pozvánky na schůzku se tato automaticky zaplňuje do kalendáře zúčastněného. Funkční je i systém rezervování a obsazování zasedacích a jednacích místností, což značně zjednodušuje plánování.

Obecně time management ve firmě neřeší TH pracovníci na nižších pozicích, kteří jsou úkolováni svými nadřízenými. Tito pracovníci plní úkoly chronologicky nebo dle prioritních požadavků svého nadřízeného. Některé týmy mají vytvořený report, kam se úkoly zapisují včetně zadání, zadavatele, termínu splnění a priority. Zaměstnanci na vyšších pozicích, převážně manažerských, se již time managementem zabývají do větší hloubky a delegují část svých úkolů na své podřízené či kolegy, kterým úkol (nebo jeho část) věcně náleží.

Komunikace ve firmě je na vysoké úrovni a v rámci oddělení panují převážně dobré vztahy. Pracovníci jsou schopni se na podstatných termínech domluvit. Některé termíny splnění může komplikovat výroba či třetí strany.

## **8.2 Produktový manažer Bc. Markéta Kufrová**

Paní Markéta Kufrová je zaměstnankyní společnosti Preciosa od roku 2014, kdy nastoupila na pozici produktový manažer senior. V červenci 2015 dostala dvě podřízené, se kterými

od té doby pracuje převážně na trendech a aplikacích. Její pracovní doba je flexibilní a činí 37,5 hodiny týdně. V době mezi 8:30 a 13:30 má paní Kufrová za povinnost nacházet se v pracovní den na pracovišti (výjimku tvoří pouze služební cesty). Podle svých slov pracuje nejčastěji mezi 8 a 17 hodinou.

Je zodpovědná za produktovou řadu aplikací vyššího řádu a spolupracuje s designérkami, se kterými vytváří kolekce na míru zákazníkům. V roce 2015 dostala na starosti trendy. Jejím úkolem je v první řadě mapování nejnovějších trendů ze světových veletrhů, které později formou inovací navrhuje do produktové řady firmy, a ve druhé řadě zavedení způsobu sledování trendů do firmy.

### 8.2.1 Time management Bc. Markéty Kufrové

Paní Kufrová pracuje s kalendářem v programu Outlook, kam plánuje veškeré své pracovní aktivity. Zpracovává také svůj report (viz **Report** – obrázky 5 a 6), do kterého zaznamenává všechny úkoly, na kterých pracuje nebo které jí byly zadány. V reportu má úkoly rozděleny dle priorit 1-3, kde 1 je priorita nejvyšší a 3 nejnižší. Na obrázcích 5 a 6 je ukázáno záhlaví reportu, do kterého se úkoly zaznamenávají.

A	B	C
Aktualizace		VYPLŇUJE PM
29.4.2016		VYPLŇUJE P.REF.
		DOPLNĚNO AUTOMATICKY
		VYPLŇUJE VK
Priorita (1 - 3)	Vlastník úkolu	název

**Obrázek 4: Report - část A**

Zdroj: Markéta Kufrová

D	E	F	G
podrobnější popis	zadal	termín vyřízení	stav

**Obrázek 5: Report - část B**

Zdroj: Markéta Kufrová

Rutina či návyky se v práci paní Kufrové nacházejí především v časovém rozložení aktivit v rámci dne. První schůzky začínají okolo 9 hodiny ráno a trvají do 12 hodin, kdy je vyčleněn prostor na oběd. Odpolední schůzky začínají v 12:30-13:00 hodin a jejich konec se různí. 2-3 hodiny odpoledne paní Kufrová věnuje kreativní tvorbě nebo práci na vlastních projektech. Jak je patrné, schůzky se spolupracovníky nebo klienty pokryjí velkou část pracovní doby, je to zhruba 80 %. Portfolio produktů, které paní Kufrová spravuje, vyžaduje neustálou komunikaci se zákazníky, trendsetterovými agenturami, designéry a vnitřními odděleními firmy, jako jsou inovace či výroba. Obsah práce už vůbec rutinní není, což paní Kufrová vnímá jako velké pozitivum své práce.

Plány tvoří paní Kufrová každé pondělí ráno, kdy konzultuje se svým nadřízeným, či o týden dříve v pátek odpoledne, a to na celý týden dopředu. V průběhu týdne je nucena své plány měnit dle aktuálních a akutních požadavků klientů. Termíny splnění nebo odevzdání úkolů jsou většinou jasně dané a výjimečně s nimi lze manipulovat. Prokrastinace tedy není úplně možná, pokud se nejedná například o kreativní práci, která uspěchat nelze.

U paní Kufrové autorka bakalářské práce pozorovala velkou tendenci k multitaskingu. To je způsobeno jednak sdílenou kanceláří (dříve pro 5 lidí, nyní pro 3) a také povahou práce. Urgentní problémy je nutné vyřešit ihned, bez ohledu na rozdělanou práci, protože klient má přednost. Vzhledem k počtu souběžných projektů je vysoké riziko rušivých elementů. Paní Kufrová také většinou neodmítá práci či požadavky ostatních kolegů a všem se snaží vyhovět. Delegace úkolů z její strany probíhá zejména k podřízeným a to formou osobního zadání práce a průběžné kontroly prostřednictvím reportu, který podřízené vyplňují. Delegace mezi kolegy či odděleními je založena na domluvě.

Autorka bakalářské práce nezpozorovala přílišné předimenzování kalendáře. Práci, kterou dělá paní Kufrová u sebe v kanceláři, do kalendáře ani nezaznamenává a je tento prostor volný pro kolegy, kteří potřebují schůzku či konzultaci. V důsledku toho někdy dochází k nezáměrnému odkládání práce.



Motivace na pozici produktového manažera je patrná především na výplatní pásce. Mimo základní výměry mzdy jsou manažerům vypláceny procentuální bonusy za splněné úkoly, které mají zadané. Další příjemnou motivací jsou veškeré zaměstnanecké výhody, které společnost Preciosa nabízí. Zde paní Kufrová vyzdvihuje možnosti vzdělání, návštěv zahraničních veletrhů nebo prostor pro vlastní realizaci. Podstatná pro ni je i možnost předávání zkušeností a znalost dalším lidem. S vnitřní motivací nemá problém, těší ji dobře odvedená práce či splnění náročného úkolu.

## 9 Saic and Company

Firma Saic nad Company je dceřinou společností firmy OVB Allfinanz, a.s., přesněji samostatným zemským ředitelstvím. Samostatně vznikla v roce 2005. Hlavní činností společnosti je plánování osobních financí klientů, tvorba přehledu a srozumitelné seznámení klientů s portfoliem služeb a funkcí jednotlivých produktů. Cílem firmy je rozvíjet finanční gramotnost klientů a plnit jejich přání. Hlavním motem je **„Kdo odkládá, prohrává“**. Smyslem tohoto mota je nabádat klienty k tomu, aby neodkládali řešení podstatných problémů a potřeb na později, ale vyřešili svou finanční situaci ihned a byli připraveni i na nenadálé události, které by mohly negativně ovlivnit jejich život.

Jako mateřskou společnost je potřeba představit i společnost OVB Allfinanz, a.s. Forma vznikla v Kolíně nad Rýnem v Německu v roce 1970. Název firmy je složen z počátečních písmen Organisation zur Vermittlung von Bausparvertägen, tedy česky objektivní majetkové poradenství. Jedná se o první čistě poradenskou společnost na trhu. Jejími zakladateli byli Otto Wittschier, Bruno Tönnesen a Bert Schwarz. (OVB Allfinanz, a.s. ČR, 2015)

Do České republiky se firma OVB Allfinanz, a.s. dostala na žádost tehdejšího ministra financí Václava Klause na konci roku 1992 (11. 12. 1992) jako dceřiná společnost firmy OVB Holding AG. Dnes je působení rozšířeno do čtrnácti zemí Evropy. Dle údajů z počátku roku 2015 měla společnost OVB Allfinanz, a.s. přes tři miliony korporátních či privátních klientů, z toho 1,3 milionů klientů připadlo na Českou republiku, což znamená, že každý třetí klient banky je zároveň klientem OVB Allfinanz, a.s. (Saic and Co., 2015)

Společnost přešla v roce 2005 změnou právní formy, a sice ze společnosti s ručením omezeným na akciovou společnost. Současným ředitelem a zároveň předsedou představenstva OVB Allfinanz pro Českou republiku je pan Miroslav Řezník, dalšími členy představenstva jsou Roman Daneš a Mario Freis. Od roku 2006 může firma nabídnout svým klientům další výhodu, a sice kótování na frankfurtské burze, kde je kótována jako jediná nezávislá finanční poradenská společnost. Mezi další pozitivní hodnocení, které může oslovit klienta, patří rating stability AAA, nezávislost nabízených

služeb, jejich bezplatnost, objektivita a velmi cenný individuální přístup orientující se přímo na přání a potřeby daného klienta. (Saic and Co., 2015)

Díky více 45 smluvním partnerům firma Saic and Co., respektive OVB Allfinanz, a.s. nabízí svým klientům širokou nabídku z celého českého trhu včetně několika zahraničních smluvních partnerů, jako je například německá společnost Basler či investiční firma Conseq Investment Management, a.s. (Saic and Co., 2015)

.

## **9.1 Time management v Saic and Company**

95 % zaměstnanců společnosti Saic and Company pracuje na živnostenský list. I přesto funguje jistý dohled na práci všech prostřednictvím plnění zadaných plánů. Tuto statistiku si však vede každý spolupracovník samostatně nebo ve spolupráci se svým přímým nadřízeným. Zhruba jednou v měsíci je pořádána schůzka se zemským ředitelem, kde se prezentuje práce každého samostatně.

Time management si řeší každý spolupracovník sám, jak uzná za vhodné, nejběžnější formou je papírový diář. Plánování probíhá především po telefonické dohodě s klienty s ohledem na jejich časové možnosti. Schůzky s nimi tvoří zhruba 50 % práce spolupracovníků. Další fází práce finančních poradců je zpracování analýzy, namodelování vhodného produktu a komunikace s partnery. Tuto aktivitu řeší každý spolupracovník individuálně, někdo večer v pohodlí domova, jiný během dne v kanceláři. Jediným pevným bodem jsou školení, která probíhají každý týden a minimálně jeden víkend v měsíci.

## **9.2 Oblastní vedoucí Markéta Kulíková**

Paní Kulíková nastoupila do společnosti Saic and Company v roce 2009. Od té doby plynule postupuje na vyšší a vyšší pozice. Od roku 2011 buduje i svůj tým a nabírá podřízené. Zde však nefunguje podřízenost v pravém slova smyslu, ale jde spíš o zodpovědnost a zvyšující se požadavky na management. Nyní je paní Kulíková jednou z oblastních vedoucích pro Liberec a vede tým asi 10 lidí. Aktivně školí a pracuje na projektech s klienty. Pracovní dobu si stanovila sama na 14:00-20:00 hodin každý všední

den a výjimečně pracuje i dopoledne. Pracovní dobu dodržuje a snaží se oddělit osobní a pracovní rovinu svého života. S klienty, spolupracovníky i partnery komunikuje přes soukromý telefon i e-mail.

### **9.2.1 Time management Markéty Kulíkové**

Paní Kulíková nejraději plánuje do papírového diáře, který nosí vždy s sebou. Time management začala aktivně řešit před dvěma lety, kdy neměla žádné volno a práce ji velmi zasahovala do osobního života. Od té doby aktivně plánuje a učí se pracovat s pomocníky při plánování a řešení času.

Rutinu i návyky lze v diáři paní Kulíkové zřetelně pozorovat. Ačkoli práce s klienty velmi záleží na jejich možnostech, díky svobodě volby, kdy pracovat a na čem, je časový věcný harmonogram dodržován. Vzhledem k povaze práce nefunguje dobře rozdělení práce podle priorit, protože je garantována doba, do které bude klientův projekt vytvořen. Práce tedy probíhá spíše chronologicky.

Plány tvoří paní Kulíková každé pondělí dopoledne tak, že telefonicky domlouvá schůzky na následující týden, pokud tak s některými klienty neučinila již na schůzce předešlé. Jednou měsíčně prezentuje své výsledky zemskému řediteli, se kterým probírá výkonnost svou i celého svého týmu. Nejsou pevně stanovena žádná povinná minima výkonu. Odkládání úkolů, které jsou například méně příjemné, paní Kulíková pozoruje jen zřídka a v takovém případě se snaží naopak co nejrychleji úkol dokončit. Zde je však žádná pracovní doba a svoboda rozhodnutí spíše na obtíž.

Naopak multitasking zdaleka nehrozí v takové míře, jako u paní Kufrové. Paní Kulíková pracuje vždy na jedné věci a až po jejím dokončení si přibere další práci, což je ohromnou výhodou a zvyšuje to její efektivitu práce. Delegace některých povinností nebo jejich částí nefunguje, protože každý spolupracovník pracuje sám za sebe. Výjimkou jsou společné akce a projekty, na kterých se podílí několik spolupracovníků a jen zřídka kdy celý tým. V souvislosti s tím byla navržena otázka zaměstnání asistentky na administrativní činnost, což by paní Kulíkové také ulehčilo práci a doprálo více volného času.

Motivací v práci paní Kulíkové je podle jejích slov především osobní uspokojení z pomoci klientům a finanční odměna za to. Jako motivující faktor uvádí i úspěchy svých podřízených, kteří jsou jimi ještě více motivováni do další práce. Sama uvádí, že dělá práci, která ji baví a má ji ráda, tudíž nepotřebuje další motivaci.

## 10 Výsledky šetření a jejich zhodnocení

Během spolupráce s oběma manažerkami, která trvala od října 2015 do dubna 2016, byly vykonávány konzultace na témata vztahující se k řízení času. Konzultace probíhaly formou dialogu a obě strany (manažerka i autorka bakalářské práce) měly možnost reagovat na předešlé stanovisko. V průběhu času se práce vyvíjela dle potřeb a výsledků předešlých konzultací. Obě manažerky ochotně odpovídaly na dotazy a aktivně se zapojovaly do práce. Hlavními zkoumanými oblastmi bylo:

- Postoj manažerek k time managementu a jejich znalost tématu.
- Schopnost manažerek stanovit si priority a identifikovat rozhodující pětinu činností.
- Postoj manažerek k plánování a rutině.
- Projevy prokrastinace a práce s nimi.
- Multitasking v pracovním procesu.
- Odmítání a delegování úkolů.
- Motivace manažerek k práci.

Autorka se manažerek dotazovala na tematické otázky periodicky a zkoumala, zda došlo ke změně. Změny v odpovědích a postojích byly zaznamenány především v oblasti **rutiny** (u paní Kufrové) a **delegování úkolů** (u paní Kulíkové). Ve zmíněných oblastech obě dámy v průběhu zpracovávání bakalářské práce změnilly svůj postoj a více či méně se naklonily změnám.

Výsledky znalostí time managementu a k němu přidružených činností byly velmi pozitivní. Obě manažerky měly s plánováním času teoretické i praktické zkušenosti ze studií, z odborných školení či praxe. Orientovaly se i v méně běžných termínech, jako je **Parkinsonův zákon** nebo **Pravidlo rozhodující pětiny**. K plánování mají obě dámy blízký a pozitivní vztah a nemají s ním problém. U obou se jedná o běžnou součást pracovního procesu firmy. Zde autorka bakalářské práce upozorovala na menší důkladnost při plánování u paní Kufrové při srovnání s paní Kulíkovou. Na tento fakt může mít vliv sdílený firemní kalendář, informace nedodané s dostatečným předstihem nebo náhlé změny v aktivitách způsobené zákazníky.

Oblast prokrastinace byla z obou stran odmítána, což bylo překvapující a následně podrobeno bližšímu zkoumání. Paní Kufrová nemá k prokrastinaci velký prostor, což je způsobeno sdílenou kanceláří, nutností spolupráce s dalšími lidmi a celkovým vytížením. I přes původní pochybnosti si autorka potvrdila, že paní Kufrová opravdu neprokrastinuje. Pokud některé činnosti odkládá, tak ne z důvodu, že by je nechtěla udělat, ale hledá pro jejich realizaci vhodnější čas nebo prostor. U paní Kulíkové je prokrastinace otázkou priorit. V případě, že by paní Kulíková aktivity bezdůvodně odkládala, odkládala by s nimi i svůj výdělek, čehož si je plně vědoma.

Problematickým se ukázalo oddělení pracovní a osobní oblasti života, a to jak z časového, tak věcného hlediska. U obou manažerek se v minulosti nebo nyní vyskytovalo mísení osobního a pracovního života, přičemž docházelo k snižování úrovně v obou oblastech. Nyní byl tento problém pozorován pouze v malé míře, markantněji u paní Kufrové. Obdivuhodná je velmi silná motivace k práci. U obou dam se jedná především o motivaci vnitřní, což je více patrné u paní Kufrové. Její nadšení pro projekty, na kterých pracuje, není obvyklé. Obě manažerky také velmi pozitivně jednají se svými klienty, přičemž jednání nepůsobí přehnaně uhlazeně a vtíravě.

Rozdílnosti pak autorka bakalářské práce vnímá především v oblasti multitaskingu, delegování práce a odmítání. Multitaskingem trpí obě manažerky, avšak paní Kufrová podstatně více. Zde je problematické řešení vzhledem k zaměstnaneckému poměru a povaze práce či odpovědnosti. Nutno podotknout, že ani jedna z manažerek s multitaskingem nepracuje a nesnaží se mu vyvarovat. S delegováním práce má problém pouze paní Kulíková. Tento problém ovšem opět vychází z povahy práce a faktu, že paní Kulíková nemá podřízené v pravém slova smyslu a chybí jí osoba, která by ji byla k ruce a pomohla jí se základními věcmi, což by značně ulehčilo její práci. S odmítáním úkolů byl pozorován problém také na obou stranách. Zde nelze jednoznačně říci, která z dam má složitější pozici pro řešení tohoto problému. Řešení bylo navrženo individuálně.

Mimo pohovorů s oběma manažerkami měla autorka práce možnost blíže se seznámit s chodem obou firem, pracovním prostředím či firemní kulturou, což je pro práci velmi přínosné a rozšiřuje celkové povědomí o tématu v širších souvislostech. Právě tyto

souvislosti velmi často zasahují do dílčích problémů, které byly diskutovány. Jedná se například o sdílený plánovací kalendář (Preciosa, a.s.), pracovní dobu (Saic and Company) nebo kooperace na jednotlivých úkolech (obě firmy)

Celkové výsledky šetření byly dostačující a posloužily účelu zpracování v bakalářské práci. Jejich výpovědní hodnota je subjektivní a vzhledem k malému vzorku zkoumaných objektů nelze zobecnit. Přesto však autorka upozorovala vzorce chování a postoje, které si jsou v rámci jedné firmy markantně podobné.



## 11 Návrh řešení

Na základě informací získaných z pohovorů s manažerkami, z prostředí a pozorováním chování manažerek v pracovním procesu sestavila autorka návrhy řešení jednotlivých oblastí, které vyhodnotila jako problematické. Návrhy řešení se týkají oblastí:

- Oddělení osobního a pracovního života.
- Označení priorit.
- Tvorby rutiny.
- Multitaskingu.
- Odmítání.
- Delegování úkolů.

### 11.1 Pracovní a osobní život

U obou manažerek byl zjištěn (zejména v minulosti) problém s oddělením osobního a pracovního času. Důvodem v obou případech byl nepravidelný pracovní režim, který byl matoucí i pro klienty popřípadě spolupracovníky, kteří nedodržovali pracovní dobu manažerek.

U paní Kufrové tuto nepravidelnost způsobují dva faktory: služební cesty a pružná pracovní doba. Služební cesty ovlivnit nelze a jejich náplň je dána předem, pracovní dobu ovšem ovlivnit lze. Paní Kufrová zůstává v práci déle především ty dny, které má před odevzdáním důležitého úkolu, prezentace či dostala nečekaný úkol, který nestihla dříve. Pro tyto případy by bylo vhodné vyčlenit si jeden až dva dny v týdnu, ve které by byla prodloužena pracovní doba stabilně. Zároveň by o tento čas bylo možné odejít dříve v jiný den. V období, ve kterém není takové množství úkolů, by bylo možné dělat práci dopředu nebo se vzdělávat. Zároveň by tento čas mohla využít ke kreativní činnosti, na kterou dle svých slov potřebuje klid, protože se předpokládá, že na pracovišti nebude zdaleka takový ruch. O prodloužené pracovní době by měla paní Kufrová informovat jak své kolegy, tak klienty, kterým by mohla v tuto dobu být k dispozici. Mimo tuto dobu autorka bakalářské práce doporučuje nevěnovat pozornost firemnímu telefonu a e-mailu a, pokud je to možné, nechávat firemní komunikační prostředky přes víkend v kanceláři. Pokud tedy doposud pracovní doba paní Kufrové byla zhruba 8:00-17:00 hod každý den, navrhuje autorka

úpravu zobrazenou v **Tabulce 4: Původní a nová pracovní doba**, kde jsou oba režimy (původní i nově navržený) porovnány.

**Tabulka 5: Původní a nová pracovní doba**

	Původní režim		Nový režim	
	Od	Do	Od	Do
Pondělí	8:00	17:00	8:00	15:30
Úterý	8:00	17:00	8:00	18:00
Středa	8:00	17:00	8:00	16:00
Čtvrtek	8:00	17:00	8:00	18:00
Pátek	8:00	17:00	8:00	15:30
Celkem <sup>2</sup>	42,5 hod		40,5 hod	

Zdroj: Vlastní

Návrh změny byl prokonzultován s paní Kufrovou. K tomuto závěru došlo s následujícím odůvodněním: pondělí a pátek jsou dny, které byly zhodnoceny jako nejnáročnější z hlediska zadání nových úkolů (pondělí), nutnosti dovyřešení práce z minulého týdne (pondělí), potřeby navrácení se do pracovního procesu (pondělí) a celkové únavy (pátek). Proto v tyto dny autorka doporučuje zkrácenou pracovní dobu, která však může zvýšit efektivitu práce. S vědomím, že člověk nemá v daný den tolik času, bude nucen pracovat rychleji. Úterý a čtvrtek byly naopak zvoleny jako ideální dny pro pracování přesčas. Důvodem jsou nastavené procesy ve firmě a pevná program paní Kufrové. Středa je den, kdy už se tělo plně navrátilo do pracovního procesu. Nebylo by však vhodné umístit dva dlouhé dny za sebe a třetí den v týdnu je vhodný pro alespoň částečné ulevení. V celkovém součtu je nový režim o 2 hodiny týdně kratší, což by dle předpokladů nemělo vadit, protože v pondělí a v pátek by se měla produktivita práce zvýšit. Nový režim byl paní Kufrovou zkušebně testován po dobu tří týdnů. Bylo zjištěno, že v kratší dny lze zvládnout stejné množství práce, jako v předchozím režimu, kdy měl pracovní den o 1,5 hodiny déle. Úterní časový fond byl také shledán vyhovujícím. Paní Kufrová uvedla, že když přijala pracovní den do 18:00 hod jako fakt, nedělalo jí to problém. Středa byla také bez problému a hodina, o kterou byl pracovní den zkrácen, nechyběla. Nepříjemný byl však čtvrtek, kdy

<sup>2</sup> Od celkového součtu hodin je každý den odečteno 30 minut, které ze zákona náleží obědové pauze.

už se schyluje ke konci pracovního týdne. Paní Kufrová uvedla, že zhruba od 16 hodin již nebyla tak výkonná, jako v úterý. Pátek byl hodnocen kladně. Celkové zhodnocení změny bylo pozitivní s výtkami k časovému režimu ve čtvrtek. Možné změny se projednávají. Možnost ponechání služebního telefonu v kanceláři přes víkend není zcela možná kvůli zahraničním projektům, které paní Kufrová realizuje. Klienti často píší nebo volají bez ohledu na časový posun. Tento návrh byl zamítnut.

V případě paní Kulíkové a časového rozvrhu práce neměla autorka návrhy na změny, protože paní Kulíková má svou pracovní dobu stanovenou pevně a dodržuje ji. Stejně jako v případě paní Kufrové bylo navrženo oddělení také pracovních telefonátů a e-mailů od osobního volna. Vzhledem k tomu, že paní Kulíková ke své práci využívá svůj osobní mobilní telefon, řešením by bylo pořízení mobilního telefonu, který by byl využíván pouze k podnikatelským účelům. Tak by byly pracovní a soukromé telefonáty zcela odděleny. Tento návrh paní Kulíková zvažuje.

## **11.2 Prioritní systém**

Paní Kufrová pracuje ve svém reportu, kde má zapsané všechny úkoly, které má zadané či rozpracované, s prioritním rozdělením úkolů mezi stupně 1-3, jak lze vidět. Priorita úkolu je zároveň spolu s termínem splnění hlavní ukazatel, kterým se paní Kufrová při plnění práce řídí. Jediným doporučením zde je přiřazení každému úkolu předpokládaný čas, který zabere jeho splnění. Toto doporučení paní Kufrová akceptovala s poznámkou, že vždy to není možné (hlavně v případě, kdy do úkolu zasahuje více stran).

Na rozdíl od paní Kufrové, pracuje paní Kulíková značně intuitivně a s ohledem na časové zadání. Nutno podotknout, že má výhodu v možnosti odmítnutí práce, ačkoli to pro ni znamená ztrátu příjmů (i do budoucna). Paní Kulíkové bylo doporučeno označit si úkoly prioritně, například podle přínosu (ať finančního či z hlediska důvěry klienta). S tímto návrhem souhlasila. Je třeba vytvořit tabulku, kde bude jednotlivým pravidelným úkolům, kterým se věnuje přiřazena priorita a časový fond. Paní Kulíková hodlá tento návrh předložit i svým podřízeným.

### 11.3 Rutina

Na téma rutiny paní Kufrové bakalářská práce již narazila v kapitole **11.1 Pracovní a osobní život**. V návrhu řešení byly rutinní zvyky částečně spojeny s ustálením režimu pracovní doby. Další možnosti zautomatizování činností se týkají administrativy (čas vyčleněný na čtení e-mailů a odepisování), časů schůzek apod. Zde paní Kufrová vyjádřila souhlas s možností vyřizovat e-maily například ráno po příchodu do kanceláře po dobu 30 minut.

Paní Kulíková má svůj denní režim včetně rutinních zvyků zavedený již delší dobu a vyhovuje jí. Zde není třeba režim měnit.

### 11.4 Multitasking

Multitasking byl vyhodnocen jako nejzávažnější problém u obou manažerek. Oběma ženám narušuje denní plán práce a koncentraci. Podle teoretických východisek a doporučení navrhla autorka bakalářské práce přiřazení času potřebného ke splnění každému úkolu, na kterém manažerka pracuje nebo to má v plánu. Podle toho bude zcela zřejmé, jaký čistý čas úkol zabere. Tím pádem bude možné předem deklarovat čas, po který nebude manažerka k dispozici, což bude možné zaznamenat do sdíleného kalendáře nebo nastavit jako automatickou odpověď v e-mailu a mobilním telefonu. V souvislosti s přiřazením času k úkolům autorka doporučuje sestavení pořadí úkolů, v jakém je míní manažerka plnit. Přehlednost dopomůže k lepší představě o časovém průběhu dne.

Multitasking vzniká často jako důsledek stresu z nestihnutí pracovních povinností v termínu. Autorka bakalářské práce vyzorovala, že obavy z nesplnění souvisí s velikostí či náročností úkolu a to bez ohledu na čas, který je k dispozici. Doporučení zde je rozdělit si úkol na více dílčích kroků vedoucích k cíli. Každý dílčí krok je nutné vnímat jako samostatný úkol, tedy přidělit mu prioritu, termín a časovou dotaci. V případě velkého úkolu je možné, že čas, který bude potřeba ke splnění, nebude manažerka schopna odhadnout. U dílčích úkolů by to neměl být takový problém, tudíž čas splnění bude odhadnut přesněji. Tento způsob řešení nabízí další usnadnění situace – delegování. Rozdělením práce na menší celky se často sníží i jejich náročnost. Tím se z velkého úkolu,

který s sebou přináší velkou zodpovědnost, stane mnoho menších úkolů, které zvládnou podřízení. Toto řešení bylo navrženo především paní Kulíkové, protože paní Kufrová takto pracuje již delší dobu a způsob se jí osvědčil.

Dalším doporučením je oproštění se od rušivých vlivů a změna prostředí, která může mít pozitivní vliv na soustředění. Čím lepší soustředění, tím vyšší může být produktivita práce. Toto řešení je náročnější na prostor, nicméně obě manažerky dostatečný prostor k dispozici mají. Paní Kufrová uvádí, že tento způsob občas využívá, především jde-li o kreativní tvorbu. Paní Kulíková zkušenosti se střídáním prostředí nemá, ale ráda to vyzkouší.

Obě manažerky shledávají časový harmonogram přínosným a úspěšně testovaly jeho funkčnost. Ačkoli ne vždy byly schopné plán dodržet, shodně uvádějí, že přehlednost a časové rozložení, které si na základě svého vlastního odhadu udělaly, jim v práci pomáhá. V případě, vyrušení jsou schopné říci, za jak dlouho budou mít čas řešit další problém a rovnou domluvit termín k projednání další věci.

V rámci pohovoru na téma prokrastinace obě manažerky zmínily druh odbíhání od tématu, respektive vyrušení sama sebe. Jedná se o situaci, kdy je uprostřed práce napadne nápad, který je výjimečný nebo podstatný, a je třeba ho udržet a nejlépe ještě rozvést dále. Zde dochází ke kolizi mezi rozdělanou prací a potenciálem nového nápadu. V tomto případě autorka doporučuje vytvořit si tak zvaný **odpadkový koš myšlenek**. Jedná se o sešit, papír, textový dokument v počítači nebo poznámkový blok, kam se v rychlosti zachytí pouze kostra nápadu, základní myšlenka s podstatnými body. Dále se věci člověk nezabývá a pokračuje v rozdělané práci. Když tu dokončí, může se ke svým poznámkám vrátit a rozvést je v klidu. Tento prostor pro nápady je nutné nějakým způsobem zorganizovat, aby nedocházelo k tomu, na co upozornila paní Kufrová: „Mám všude lístečky s poznámkami, které ztrácím nebo se k nim už nevrátím.“ Je vhodné vyčlenit si denně 10-30 minut na projití a promyšlení věcí, které si člověk během dne zaznamená. Ideálně před koncem pracovní doby. Tato varianta obě manažerky zaujala. Paní Kulíková si připnula volný list papíru k diáři a paní Kufrová má speciální malý sešit. Zatím vše funguje dle předpokladů.

## **11.5 Odmítání**

Odmítání není silnou stránkou ani jedné z manažerek. Obě jsou velmi ochotné a nápomocné, když jsou o něco požádány. Zde je potřeba vytvořit jasné hranice, kam až mohou žádosti zajít. Aby se manažerky vyvarovaly multitaskingu, je třeba, když už jsou vyrušeny, umět zdvořile, ale nekompromisně, odmítnout úkol, který nepatří mezi prioritní. Doporučení je obdobné jako v případě multitaskingu – vytvořit si jakousi otevírací dobu, po kterou bude manažerka k dispozici na konzultace a řešení problémů.

V tomto případě ani jedna z manažerek nevidí reálně, že by tento systém v jejich práci mohl fungovat. Nad možným řešením je třeba se dále zamyslet.

## **11.6 Delegování úkolů.**

V návrhu řešení multitaskingu již bylo téma delegování zmíněno. S delegací nemá problém paní Kufrová. Využívá ji, je v ní již zběhlá a práce přináší ovoce, protože už i podřízené si zvykly na nastavený režim.

Paní Kulíková, jak již bylo zmíněno, nemá podřízené v pravém slova smyslu, takže některé úkoly nemá na koho delegovat. Tento problém byl diskutován poměrně dlouho a nakonec brainstormingem paní Kulíková s autorkou došly k závěru, že z časových i ekonomických důvodů by bylo nejlepším řešením najmout na částečný úvazek nebo na dohodu asistentku, která by obstarávala základní korespondenci a administrativu.

## **Závěr**

Bakalářská práce zpracovává téma time managementu z teoretického hlediska a zkoumá jeho reálnou aplikaci v praxi. V souvislosti s tématem time managementu jsou rozebrána témata související s time managementem a jeho realizací jako například plánování, multitasking, Paretoovo pravidlo a motivace. V druhé části bakalářské práce je čtenář seznámen s oběma firmami, ve kterých byl zkoumán praktický přístup k time managementu a jeho nástrojům, a manažerkami, které se podílely na spolupráci, které se podílely na spolupráci. Závěr práce shrnuje výsledky šetření, jejich zhodnocení a návrh řešení.

Sedmiměsíční spolupráce s paní Bc. Markétou Kufrovou (Preciosa, a.s.) a paní Markétou Kulíkovou (Saic and Company) na tvorbě bakalářské práce a vyhodnocení přínosů této práce byla velmi náročná, avšak velmi přínosná. Autorka bakalářské práce měla šanci prohloubit si znalosti z oblasti time managementu a přidružených oblastí jak z teoretické, tak z praktické části. Potvrdilo se, že time management je podstatnou součástí práce manažera a měl by se mu věnovat čas v každé firmě, která usiluje o efektivní práci svých zaměstnanců.

Srovnání manažerky zaměstnané ve společnosti a manažerky podnikající dopadlo překvapivě. Ačkoli očekávání byla taková, že manažerka podnikající (Markéta Kulíková) bude time managementu věnovat podstatně více času a bude v něm více zblhlá, bylo zjištěno, že manažerka v pracovním poměru (Bc. Markéta Kufrová) se v time managementu velmi dobře orientuje, umí s ním pracovat, pouze je v některých ohledech limitována firmou.

Autorka bakalářské práce se věnovala především oblastem oddělení osobního a pracovního života manažerek, jejich postojem k plánování, schopností stanovit si priority a vytvořit rutinu. Dále je pak řešena otázka multitaskingu, delegování úkolů nebo jejich odmítání.

Řešení byla navržena individuálně každé z manažerek na základě výsledků z průběžných pohovorů s nimi. Struktura návrhu řešení se řídí teoretickými východisky z použité literatury s ohledem na možnosti obou dam.

Autorka doporučuje striktně a jasně oddělit osobní a pracovní život, stanovení prioritního systému, který bude aplikovatelný v průběhu výkonu práce na všechny úkoly a řízení se jím. Rutinu autorka doporučuje především u denních činností, které se v důsledku toho zrychlí a zautomatizují. Během práce autorka doporučuje plně se soustředit pouze na jeden úkol a vyhnout se tak multitaskingu, je-li to možné. Z toho vyplývá nutnost dočasného či úplného odmítnutí některých úkolů, které může být dále řešeno jejich delegováním na podřízené či kolegy. Všechna výše zmíněná řešení byla konzultována s paní Kufrovou i s paní Kulíkovou.

Spolupráci hodnotí všechny tři strany jako přínosnou a podmíněnou. Je pozitivní, že autorčina doporučení byla vnímána kladně a většina z nich se realizovala, nebo proběhl pokus o jejich realizaci. Obě manažerky byly po celou dobu spolupráce nápomocné a ochotně se podrobovaly rozhovorům a testování.

Obě manažerky potvrdily, že správný time management má pozitivní dopad na pracovní výkon jich samotných i jejich podřízených. Pro obě dámy je čas jednou z nejcennějších komodit, tudíž jsou ochotny obětovat prostředky k tomu, aby čas, který mají, byl využit s maximálním užitekem.

Bakalářská práce naplnila očekávání autorky a byla velmi přínosnou.



# Seznam použité literatury

## Tištěné zdroje

ADAIR, John. *Effective time management*. London: Pan, 1988. ISBN 03-303-0229-9.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání*. Překlad Martin Šikýř. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4429-2.

CAUNT, John. *Organise yourself*. 3rd ed. Philadelphia: Kogan Page Limited, 2010. ISBN 978-074-9459-093.

COVEY, Stephen R. *The 7 habits of highly effective people: restoring the character ethic*. [Rev. ed.]. New York: Free Press, 2004. ISBN 0743269519.

DRUCKER, Peter F.. *Management*. An abridged and rev. version of Management : tasks, responsibilities, practices. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1999. ISBN 0750643897. GEROPP, Bernd. *Tajemství úspěšného vedení lidí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5337-9.

GOUGH, Leo. *C. Northcote Parkinson's Parkinson's law: a modern-day interpretation of a true classic*. Oxford: Infinite Ideas, 2011. ISBN 978-190-6821-340.

HOSPODÁŘOVÁ, Ivana. *Kreativní management v praxi*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1737-1.

LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3902-1.

LUDWIG, Petr. *Konec prokrastinace: [jak přestat odkládat a začít žít naplno]*. Vyd. 1. V Brně: Jan Melvil, 2013. Briquet. ISBN 978-80-87270-51-6.

PACOVSKÝ, Petr. *Velká kniha o uspořádání času*. Praha: IDG Czechoslovakia, 1994. ISBN 80-900872-7-2.

ŠULEŘ, Oldřich. *Manažerské techniky*. Olomouc: Rubico, 1995. Učebnice pro každého (Rubico). ISBN 80-85839-06-7.

UHLIG, Beatris. *Time management: staňte se pánem svého času*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. Praxe. ISBN 978-80-247-2661-8.

VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. *Management: teorie a praxe v informační společnosti*. 3. vyd., dopl. a rozš. Praha: Management Press, 1999. ISBN 80-859-4394-8.

## Elektronické zdroje

BRADBERRY, Travis. Multitasking Damages Your Brain and Your Career. Talentsmart [online]. 2014 [cit. 2016-04-08]. Dostupné z: <http://www.talentsmart.com/media/uploads/articles/pdfs/Multitasking%20Damages%20Your%20Brain%20and%20Your%20Career.pdf>

Bright Side: The Differences between being busy and being productive. Youtube.com [online]. [cit. 2016-04-06]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/watch?v=JqL8ta7boSw>

CZERWINSKI, Mary, Eric HORVITZ a Susan WILHITE. A Diary Study of Task Switching and Interruptions[online]. 2004 [cit. 2016-04-16]. Dostupné z: <https://www.cs.drexel.edu/~salvucci/courses/cs680-s11/BK/readings/Czerwinski-CHI04.pdf>

Freedom: Internet, App and Website Blocker. Freedom [online]. [cit. 2016-04-17]. Dostupné z: <https://freedom.to/>

GUS, Lubin. Multitasking Is Making You Dumb [Infographic]. Business Insider [online]. 2012 [cit. 2016-04-16]. Dostupné z: <http://www.businessinsider.com/the-perils-of-multitasking-infographic-2012-8>

Management noun - Definition, pictures, pronunciation, and usage notes. Oxford Advanced Learner's Dictionary [online]. [cit. 2016-01-31]. Dostupné z: <http://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/management?q=management>

KIM, Larry. Multitasking is Killing Your Brain. Observer [online]. 2016 [cit. 2016-04-08]. Dostupné z: <http://observer.com/2016/02/multitasking-is-killing-your-brain/>

KOGON Kory: Why 'Busy' Is Not the Same as 'Productive'. Inc.com [online]. [cit. 2016-04-06]. Dostupné z: <http://www.inc.com/kory-kogon/why-busy-is-not-the-same-as-productive.html>

KOŠTURIÁK, Ján. Časový management. IPA Czech [online]. 2007 [cit. 2016-05-01]. Dostupné z: <http://www.ipaczech.cz/cz/ipa-slovník/casovy-management>

NEFF, Ondřej. OSOBNOST: S Parkinsonem přišel zákon. Neviditelný pes [online]. 2009 [cit. 2016-03-1]. Dostupné z: [http://neviditelnypes.lidovky.cz/osobnost-s-parkinsonem-prisel-zakon-dvl/p\\_veda.aspx?c=A090731\\_114035\\_p\\_veda\\_wag](http://neviditelnypes.lidovky.cz/osobnost-s-parkinsonem-prisel-zakon-dvl/p_veda.aspx?c=A090731_114035_p_veda_wag)

OVB Allfinanz, a.s. ČR: Základní informace. [online]. [cit. 2016-05-06]. Dostupné z: <http://www.ovb.cz/o-spolecnosti/zakladni-informace.html>

Pareto Vilfredo. Dějiny sociologie [online]. [cit. 2016-02-02]. Dostupné z: <http://www.dejiny sociologie.cz/vilfredo-pareto/>

PRECIOSA, a.s., IČO: 00012556 - Obchodní rejstřík. Peníze.cz [online]. [cit. 2016-04-15]. Dostupné z: <http://rejstrik.penize.cz/00012556-preciosa-a-s>

Preciosa.com: Historie firmy [online]. [cit. 2016-04-15]. Dostupné z: <http://www.preciosa.com/cs/firma/preciosa-group/historie-firmy.html>

Proquest: Managers should apply positive and negative feedback

McAndrews, Jerome P. *American Agent & Broker* 77.7 (Jul 2005): 16-17.

<http://search.proquest.com/docview/194921040/C21413D1C18B4630PQ/4?accountid=17116>

Saic and Co.: O nás [online]. [cit. 2016-05-06]. Dostupné z: [saicandco.cz/o-nas/](http://saicandco.cz/o-nas/)

VAJGLOVÁ, Veronika. Jak to dělají úspěšní: 5 úkolů pro každý den. In: *Business leaders* [online]. 2015 [cit. 2016-04-16]. Dostupné z: <https://www.businessleaders.cz/2015/12/5-veci-ktre-uspesny-podnikatel-dela-kazdy-den/>

VAJGLOVÁ, Veronika. Jak stihnout více a nestrhnout se. *Business Leaders* [online]. 2016 [cit. 2016-04-11]. Dostupné z: <https://www.businessleaders.cz/2016/02/panem-sveho-casu-7-efektivnich-cest-k-ovladnuti-time-managementu/>